

1/2015

Born Globals: Darstellung und kritische Würdigung

Arthur Trippel

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2015

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre
www.tu-ilmenau.de/is-www

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler,
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Anja Geigenmüller, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-45-5

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2015200127

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre
1/2015

Born Globals:
Darstellung und kritische Würdigung

Arthur Trippel¹

¹ Arthur Trippel cand. B. Sc., Bachelorarbeit am Fachgebiet Unternehmensführung/
Organisation (Leiter Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach) an der TU Ilmenau

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Zusammenfassung / Abstract	V
1 Bedeutung von Born Globals für das Management von Unternehmen	1
2 Varianten des Begriffs „Born Global“	5
2.1 Definitionen und Merkmale von Born Globals in der Literatur	5
2.2 Herleitung einer Definition von Born Globals für den Theorievergleich	7
3 Born Globals und ihre Erklärung durch Theorien des strategischen Managements	9
3.1 Resource-Based View	9
3.1.1 Allgemeine Beschreibung der Theorie	9
3.1.2 Spezifische Anwendung der Theorie auf Born Globals	11
3.2 Organizational Learning Theory	16
3.2.1 Allgemeine Beschreibung der Theorie	16
3.2.2 Spezifische Anwendung der Theorie auf Born Globals	18
3.3 Knowledge-Based View	22
3.3.1 Allgemeine Beschreibung der Theorie	22
3.3.2 Spezifische Anwendung der Theorie auf Born Globals	24
4 Auswertung des Erklärungsvermögens der betrachteten Theorien	28
4.1 Vergleich der theoriebasierten Erklärungen von Born Globals.....	28
4.2 Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell von Born Globals....	29
4.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem Auswertungsergebnis	31
5 Zukünftige Bedeutung der theoretischen Auseinandersetzung mit Born Globals	34
Literaturverzeichnis	36

Abkürzungsverzeichnis

INV	–	International New Ventures
KBV	–	Knowledge-Based View of the Firm
KMU	–	Kleine und mittlere Unternehmen
OLT	–	Organizational Learning Theory
RBV	–	Resource-Based View of the Firm
VRIO	–	Value, Rarity, Imitability, Organization

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bewertungen der Erklärungsfähigkeiten der Theorien

Abbildung 2: Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell von Born Globals

Zusammenfassung / Abstract

In Folge der Globalisierung wurde seit den 1980er-Jahren eine stark zunehmende Verbreitung von sich kurz nach ihrer Gründung internationalisierenden Unternehmen beobachtet. Diese werden auch als Born Globals bezeichnet und gewinnen mit ihrer hohen Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich mit etablierten multinationalen Unternehmen für das internationale Unternehmensmanagement an Bedeutung. Dabei stellen sie durch ihre frühe Internationalisierung in mehrere Märkte eine Herausforderung für klassische inkrementelle Internationalisierungstheorien dar. In Ermangelung geeigneter Erklärungen für dieses Phänomen rufen Forscher zunehmend dazu auf, mehrere theoretische Perspektiven integrierende Erklärungsansätze für solche Unternehmen zu entwickeln. Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel zur Behebung dieses Forschungsdefizits beizutragen. Dazu werden Implikationen für die Erstellung solch eines Ansatzes aus einem kritischen Vergleich von drei Theorien des strategischen Managements abgeleitet. Dabei erfolgt zunächst eine Ermittlung und Bewertung der Erklärungsfähigkeit des Resource-Based View of the Firm, der Organizational Learning Theory, sowie des Knowledge-Based View of the Firm hinsichtlich der charakteristischen Merkmale von Born Globals. Auf dieser Basis werden anschließend die für einen integrativen Erklärungsansatz geeigneten Elemente dieser Theorien aufgezeigt und kritisch untersucht. Auch Empfehlungen für die zukünftige theoretische Auseinandersetzung mit diesen Unternehmen werden formuliert.

As a result of globalization, an increasing dissemination of ventures which internationalize soon after their inception has been observed since the 1980s. While also being referred to as Born Globals these companies are gaining importance for international business management because of their high degree of competitiveness compared to already established multinational enterprises. Their early entry into several markets challenges classical incremental internationalization theories. Due to the lack of appropriate explanations for this phenomenon, scholars have identified the need for explanatory frameworks which integrate several theoretical perspectives to explain these ventures. This bachelor thesis aims to contribute to the closure of this research gap. For this purpose implications for the development of such an integrative framework are derived from a critical comparison of three theories of strategic management. Firstly, the explanation capabilities of the Resource-Based View of the Firm, the Organizational Learning Theory and the Knowledge-

Based View of the Firm regarding the characteristic features of Born Globals are determined and rated. On this basis several elements of these theories which are suitable for an integrative explanatory framework of these ventures are identified and critically examined. Moreover, recommendations for future theoretical contributions regarding Born Globals are given

1 Bedeutung von Born Globals für das Management von Unternehmen

Seit den 1980er-Jahren haben sich die Wettbewerbsbedingungen auf dem Weltmarkt im Zuge der Globalisierung verändert.¹ Das versetzte Unternehmen bereits damals in die Lage aggressivere und schnellere Methoden des Markteintritts im Ausland zu verfolgen, als das inkrementelle Internationalisierungstheorien vorsahen.² Zeitgleich beschäftigten sich Forscher mit der Abgrenzung des Verhaltens solcher Unternehmen gegenüber ihren sich klassisch internationalisierenden Gegenständen sowie der Entwicklung verschiedenen Definitionen für das Phänomen.³

Dies mündete in der Bezeichnung solcher Unternehmen als Born Globals in einer australischen Studie in den 1990er-Jahren, in der diese als kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beschrieben wurden, welche sich bereits kurz nach ihrer Gründung und ohne vorherige Etablierung auf dem Heimatmarkt internationalisierten.⁴

Seither hat ihre Anzahl und Verbreitung stark zugenommen.⁵ Born Globals wurden weltweit beobachtet und stellen nach einer aktuellen Schätzung ca. 20% der neuen Unternehmen in der EU dar.⁶ Auch in Schwellenländern wurden sie bereits nachgewiesen.⁷

Weit verbreitet sind solche Unternehmen in High-Tech-Sektoren wie der Medizintechnik wo sich mit Cochlear ein typischer Vertreter finden lässt.⁸ Jedoch kommen sie auch im traditionellen verarbeitenden Gewerbe, im Servicebereich, in der Möbel-und-Modeindustrie und anderen Branchen vor.⁹

Ihre starke Verbreitung, in Kombination mit ihrer hohen Wettbewerbsfähigkeit trotz ihrer alters- und größenbedingten knappen Ressourcenlage im Vergleich mit etablierten multinationalen Unternehmen, machen Born Globals für das Management beider Gruppen interessant.¹⁰ Darüber hinaus rückt der Beitrag sich früh internationalisierender KMU zu

¹ Vgl. Knight, Cavusgil 2004 S.125; Laanti et al. 2007 S.1105; Cavusgil, Knight 2015 S.3f.

² Vgl. Hedlund, Kverneland 1985 S.56f.

³ Vgl. Ganitsky 1989 S.62f; McDougall 1989 S.397ff.

⁴ Vgl. McKinsey & Company 1993, zitiert nach Rennie 1993 S.45f.

⁵ Vgl. Moen 2002 S.157; Cavusgil, Knight 2015 S.3.

⁶ Vgl. Lehmann, Schlange 2004 S.209f.; Eurofound 2012 S.1ff.; Cavusgil, Knight 2015 S.4.

⁷ Vgl. Zhou et al. 2007 S.674; Dib et al. 2010 S.235; Khurram et al. 2014 S.1250.

⁸ Vgl. Rennie 1993 S.45; Aspelund et al. 2007 S.1431; Eurofound 2012 S.17f.

⁹ Vgl. Gabrielsson et al. 2008 S.388; Eurofound 2012 S.17f.; Okoroafo et al. 2015 S.97.

¹⁰ Vgl. Rennie 1993 S.46ff.; Moen, Servais 2002 S.67f.; Aspelund et al. 2007 S.1431; Eurofound 2012 S.2.

der Exportkraft eines Staates sowie zu der Erzeugung von Arbeitsstellen diese Unternehmen zunehmend in den Fokus von wirtschaftspolitischen Entscheidungsträgern.¹¹

Ihre Bedeutung spiegelt sich auch in der intensiven Forschung an ihnen wieder.¹² Besonders ihr Internationalisierungsverhalten, welches sich nicht mit klassischen, inkrementellen Internationalisierungstheorien erklären lässt, ist für die Wirtschaftsforschung interessant.¹³ Selbst nach den Anpassungen, die an diesen Modellen vorgenommen wurden, ist umstritten, ob sie nützliche Erklärungsansätze liefern.¹⁴ Mit der Betrachtung von Born Globals als eigenständige Sorte von Unternehmen hat sich das Forschungsfeld des internationalen Unternehmertums mit ihnen als Hauptthema entwickelt.¹⁵

Trotz der wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit diesem Phänomen gelang bisher weder die Herleitung einer einheitlichen Definition, noch eines Erklärungsmodells solcher Unternehmen, was eine Forschungslücke darstellt.¹⁶ Forscher rufen vor diesem Hintergrund zunehmend dazu auf, integrative Erklärungsansätze für Born Globals zu entwickeln.¹⁷

Diesem Aufruf folgt die vorliegende Arbeit mit dem Ziel, geeignete Elemente für solch einen Ansatz herzuleiten und somit dazu beizutragen, dieses Forschungsdefizit zu beheben. Dieser muss die charakteristischen Merkmale dieser Unternehmen erklären, auf denen gleichzeitig ihre Wettbewerbsfähigkeit basiert. Dazu eignen sich Theorien des strategischen Managements besonders, da sie die Quellen der Wettbewerbsvorteile von Unternehmen untersuchen.¹⁸ Können die Determinanten einer solchen Theorie die Beiträge der einzelnen Merkmale von Born Globals zu deren Wettbewerbsfähigkeit erklären, so ist ihre Erklärungsfähigkeit hoch. Um Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell aufzuzeigen, eignet sich ein Vergleich verschiedener solcher Theorien hinsichtlich dieser Fähigkeit.

Die Auswahl der Theorien erfolgt anhand Empfehlungen der Literatur, welche in diesem Zusammenhang bereits die Eignung des **Resource-Based View of the Firm (RBV)**, der **Organizational Learning Theory (OLT)**, sowie des **Knowledge-Based View of the**

¹¹ Vgl. Ganitsky 1989 S.63; Bell, McNaughton 2000 S.177; Eurofound 2012 S.45f.

¹² Vgl. Rialp et al. 2005 S.149f.; Cavusgil, Knight 2015 S.7; Rialp et al. 2015 S.8ff.

¹³ Vgl. Oviatt, McDougall 1994 S.49ff.; Knight, Cavusgil 1996 S.15ff.

¹⁴ Vgl. Johanson, Vahlne 2003 S.83; Aspelund et al. 2007 S.1432; Johanson, Vahlne 2009 S.1411f.; Gabrielsson, Kirpalani 2012 S.7f.; Cavusgil, Knight 2015 S.5.

¹⁵ Vgl. McDougall et al. 2003 S.60f.; Cavusgil, Knight 2015 S.4; Rialp et al. 2015 S.11.

¹⁶ Vgl. Gabrielsson et al. 2008 S.387; Rialp et al. 2015 S.15.

¹⁷ Vgl. Rialp et al. 2005 S.154ff.; Cavusgil, Knight 2015 S.10.

¹⁸ Vgl. Barney 1991 S.99.

Firm (KBV) bestätigt hat.¹⁹ Der Fokus liegt dabei auf Born Globals als produzierende KMU, die nicht als Ableger von bereits bestehenden Unternehmen gegründet wurden. Begründen lässt sich das mit der Tatsache, dass sie nach ihrer Gründung Produktionskapazitäten aufbauen müssen und somit zusätzlich zu ihrer altersbedingten schwachen Ressourcenlage zu Beginn ihrer Internationalisierung besonders belastet sind.²⁰ Da sie dabei keine Unterstützung von einem Mutterkonzern bekommen macht sie das als extremes Beispiel besonders interessant. Aus diesen Überlegungen leitet sich die Forschungsfrage ab, die in der vorliegenden Arbeit untersucht wird:

Welche Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell von Born Globals lassen sich aus einem kritischen Vergleich der Theorien des strategischen Managements ableiten?

Das sich anschließende zweite Kapitel beschreibt die in der Literatur verwendeten Definitionen und charakteristischen Merkmale von Born Globals. Darauf basierend wird eine der Theorieanwendung zugrunde liegende Definition solcher Unternehmen hergeleitet.

In Kapitel 3 wird nacheinander die individuelle Erklärbarkeit dieser Merkmale durch jede der betrachteten Theorien ermittelt. Die Reihenfolge der betrachteten theoretischen Perspektiven folgt der Tatsache, dass der **KBV** sowohl auf dem **RBV**, als auch der **OLT** basiert.²¹ Je Theorie erfolgt die Darstellung ihrer grundlegenden Annahmen und Begriffe sowie Determinanten von Wettbewerbsfähigkeit. Zusätzlich werden die an ihr geübte Kritik und ihre neueren Forschungsansätze dargelegt. Anschließend werden zentrale, durch die jeweilige Theorie bisher gewonnene, Erkenntnisse über Born Globals aufgezeigt und ihre Determinanten auf die Charakteristika dieser Unternehmen angewendet. Sie wird dabei hinsichtlich ihrer Erklärungsfähigkeit je Merkmal auf einer aus drei Elementen bestehenden Skala (++,+;-) bewertet. Je größer der durch ihr aufgezeigte Beitrag eines Merkmals zu der Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals ist, desto besser erklärt sie dieses. Während „++“ bedeutet, dass dieser nach der Theorie groß ist und so als entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit angesehen werden kann, steht „+“ für einen Beitrag ohne herausragende Bedeutung. Eine Bewertung mit „-“ bedeutet hingegen, dass kein Beitrag des Merkmals auf Basis der betrachteten Theorie erklärt werden kann oder dieser negativ ausfällt.

¹⁹ Vgl. Rialp et al. 2005 S.162; Rialp et al. 2015 S.18.

²⁰ Vgl. Etemad 2004 S.1; Cavusgil, Knight 2009 S.11; Cavusgil, Knight 2015 S.4.

²¹ Vgl. Grant 1996a S.375.

Die in Kapitel 2 dargestellten Charakteristika werden als Vorspalte und die einzelnen Theorien als Kopfzeile für eine Abbildung (Abbildung 1) verwendet, in der die Bewertungen in Form einer 4x3-Matrix eingehen. Darauf basiert der Vergleich der Theorien hinsichtlich ihres Erklärungsvermögens in Kapitel 4. Anhand dieses Vergleiches werden anschließend Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell abgeleitet, die zusammen mit dem hier verwendeten Vorgehen kritisch hinterfragt werden. Dabei wird dem Aufbau der vorliegenden Arbeit gefolgt.

Kapitel 5 gibt abschließend einen Ausblick auf die Relevanz und mögliche Anknüpfungspunkte zukünftiger theoretischer Auseinandersetzungen mit dem Thema Born Globals.

2 Varianten des Begriffs „Born Global“

2.1 Definitionen und Merkmale von Born Globals in der Literatur

In der Literatur existiert eine Vielzahl heterogener Definitionen für sich früh internationalisierende Unternehmen. Dabei basieren diese Definitionen oft auf den individuellen Eigenschaften der in den jeweiligen Studien untersuchten Märkte und Unternehmen, was einen Vergleich der aus ihnen gewonnenen Ergebnisse erschwert. Unterscheiden lassen sich die Definitionen dabei anhand verschiedener in der Literatur verwendeter Kriterien, die im Folgenden verwendet werden.²²

Dazu zählt der Anteil des Exports am Gesamtumsatz der Unternehmen. Je nach Größe des Heimatmarktes reicht die Spanne von 10% bei größeren bis zu 80% bei kleinen Märkten.²³ Unterschiede bestehen außerdem in der Anzahl und Nähe der betretenen Auslandsmärkte. So internationalisieren sich Born-Internationals in wenige, geografisch nahe Märkte und sind demnach nicht global vertreten.²⁴ Dem gegenüber stehen häufig unklare Festsetzungen auf mehrere Nationen oder globale Märkte.²⁵ Auch die Maximaldauer zwischen der Unternehmensgründung bis zu dem Beginn der Auslandstätigkeit, was sowohl Export als auch Import mit einschließt, variiert. Die Anforderungen liegen bei einem Beginn direkt nach Gründung bis hin zu individuell gesetzten Grenzen zwischen meist 2 und 10 Jahren.²⁶ Da Unternehmen vor ihrer offiziellen Gründung verschiedene Anlaufphasen durchlaufen unterscheiden sich deren Ressourcenbasen zu diesem Zeitpunkt, was eine Zeitbetrachtung zusätzlich erschwert.²⁷ Außerdem variieren die Definitionen in den möglichen Unternehmensursprüngen. So beinhalten International New Ventures (INV) Ableger älterer Unternehmen während die meisten Definitionen sich auf neu gegründete, unabhängige KMU beziehen.²⁸

Innerhalb der beschriebenen Definitionsbereiche lassen sich mehrere begriffliche Abgrenzungen ausmachen, welche jedoch selten Verwendung finden.²⁹

²² Vgl. Lehmann, Schlange 2004 S.208; Gabrielsson et al. 2008 S.387; Eurofound 2012 S.9f.; Gabrielsson, Kirpalani 2012 S.4f.

²³ Vgl. Chetty, Campbell-Hunt 2004 S.69; Zhou et al. 2007 S.681; Eurofound 2012 S.10. Der Exportanteil, der von Zhou et al. (2007) verwendet wird ist in der Tabelle von Eurofound (2012) mit 20% falsch angegeben.

²⁴ Vgl. Kuivalainen et al. 2007 S.254f.

²⁵ Vgl. Oviatt, McDougall 1994 S.49; Chetty, Campbell-Hunt 2004 S.69.

²⁶ Vgl. Oviatt, McDougall 1994 S.49; Chetty, Campbell-Hunt 2004 S.69; Eurofound 2012 S.11.

²⁷ Vgl. Zahra 2005 S.21.

²⁸ Vgl. Zahra 2005 S.21; Gabrielsson et al. 2008 S.387; Cavusgil, Knight 2015 S.4.

²⁹ Vgl. Lehmann, Schlange 2004 S.208.

Dem Gegenüber haben sich zwei Definitionen entwickelt, welche von dem Großteil der Forscher in diesem Forschungsgebiet benutzt werden und so die wichtigsten Beschreibungen des Phänomens darstellen. Dazu zählen der INV-Begriff, sowie die Definition, die von *Cavusgil und Knight (1996)* entwickelt und später verfeinert wurde.³⁰ INV umfassen jedoch neben sich früh internationalisierenden Unternehmen mit globalem Absatzmarkt auch noch andere Typen.³¹ In diesem Zuge ist die Meinung aufgekommen, dass INV und Born Globals keine gleichzusetzenden Begriffe seien.³²

Trotz verschiedener Definitionen sind die auf ihrer Basis in der Literatur festgestellten, charakteristischen Merkmale sich früh internationalisierender Unternehmen weitgehend übereinstimmend und lassen sich wie folgt zusammenfassen.³³

Die ***Mentalität der Gründer bzw. des Managements*** von Born Globals zeichnet sich durch eine proaktive, risikointensive Grundhaltung trotz anfänglich schwacher Ressourcenlage aus, welche bereits bei Gründung den Weltmarkt als Hauptabsatzmarkt fokussiert.³⁴ Diese Haltung wird durch vor der Gründung gesammelte Auslandserfahrung und Wissen über internationale Märkte bestärkt.³⁵

Hinsichtlich der gewählten ***Wettbewerbsstrategie*** fokussieren die meisten Born Globals Marktnischen und bedienen eine zwar international vertretene, aber spezifische Kundengruppe in Wachstumsmärkten.³⁶

Die dadurch beeinflussten ***Produkteigenschaften*** lassen sich als stark differenziert und an die Wünsche der internationalen Zielgruppe angepasst beschreiben. Zusätzlich zeichnen sie sich durch eine hohe Wertschöpfung in ihrer Produktion sowie durch eine hohe Innovativität aus.³⁷

Charakteristisch für das ***Internationalisierungsverhalten*** solcher Unternehmen ist die Aufnahme von internationalen Tätigkeiten in mehreren Nationen, in denen sie keine physische Präsenz haben bereits kurz nach ihrer Gründung. Diese Tätigkeiten bestehen vor allem aus dem Export, welcher einen entscheidenden Anteil an ihrem Gesamtumsatz darstellt und durch eine intensive Nutzung von Vertriebsnetzwerken unterstützt wird.³⁸

³⁰ Vgl. Oviatt, McDougall 1994 S.49; Knight, Cavusgil 1996 S.11f.; Knight, Cavusgil 2004 S.124f.

³¹ Vgl. Oviatt, McDougall 1994 S.57ff.

³² Vgl. Crick 2009 S.465f.; Jones et al. 2011 S.642; Cavusgil, Knight 2015 S.4.

³³ Vgl. Lehmann, Schlange 2004 S.208f.; Cavusgil, Knight 2009 S.9ff.

³⁴ Vgl. Knight, Cavusgil 2004 S.129; Laanti et al. 2007 S.1106f.; Cavusgil, Knight 2009 S.11; Cavusgil, Knight 2015 S.4ff.

³⁵ Vgl. Oviatt, McDougall 1995 S.35; Laanti et al. 2007 S.1106f.

³⁶ Vgl. Aspelund et al. 2007 S.1433; Cavusgil, Knight 2009 S.11f.; Cavusgil, Knight 2015 S.6ff.

³⁷ Vgl. Laanti et al. 2007 S.1108; Cavusgil, Knight 2009 S.11f.; Cavusgil, Knight 2015 S.9f.

³⁸ Vgl. Laanti et al. 2007 S.1107; Cavusgil, Knight 2009 S.12f.; Eurofound 2012 S.1; Cavusgil, Knight 2015 S.5.

Betrachtet man den im ersten Merkmal enthaltenen Wissensfaktor so könnte man die anderen Merkmale zum Teil auf dieses Wissen zurückführen. Jedoch könnte z.B. nicht das Wissen über Auslandsmärkte Ursache des Internationalisierungsverhaltens von Born Globals sein, sondern auch ein zu kleiner Heimatmarkt sie dazu zwingen.³⁹ Genauso könnte eine Produktdifferenzierung und Nischenfixierung nicht auf vor der Gründung gewonnen Kenntnissen, sondern auf einer allmählichen Anpassung an Kundenwünschen und Markterfordernissen basieren. Daher wird im Folgenden der Einfluss des Gründer- und Managerwissens nur innerhalb dessen Merkmalskontexts betrachtet.

2.2 Herleitung einer Definition von Born Globals für den Theorievergleich

Aufgrund ihrer Relevanz für die Forschung bieten sich für die Herleitung einer Definition für den Theorievergleich sowohl die Born Globals-Definition von *Cavusgil und Knight (2004)*, als auch die INV-Definition als Basis an.⁴⁰

Letztere mit ihrer Berücksichtigung verschiedener internationaler Wertschöpfungsaktivitäten umfasst jedoch neben der in der vorliegenden Arbeit betrachteten Kerngruppe sich schnell internationalisierender, neu gegründeter und unabhängiger KMU mit globalem Absatzmarkt ein zu breites Spektrum. So beinhaltet sie auch solche Unternehmen, die als Ableger von schon etablierten multinationalen Unternehmen gegründet werden, weswegen sie eine zu große Unternehmensvariation zulässt.⁴¹

Eine solche Verbreiterung des Untersuchungsspektrums ist jedoch dem Ziel, Implikationen für die Erklärung der anfangs beschriebenen Kerngruppe zu finden abträglich.

Obwohl ihre Definition ihrem eigenen Verständnis nach im Vergleich zu der INV-Definition in einigen Belangen unpräziser ist, eignet sich die Definition von *Cavusgil und Knight (2004)* und damit auch ihr Born Global-Begriff besser als Grundlage. Dies liegt vor allem daran, dass sie mit ihrem Fokus auf junge Unternehmen und dem Export die in dieser Arbeit untersuchte Kerngruppe produzierender KMU besser trifft.⁴²

³⁹ Vgl. Aspelund, Moen 2001 S.218.

⁴⁰ Vgl. Oviatt, McDougall 1994 S.49; Knight, Cavusgil 2004 S.124.

⁴¹ Vgl. Aspelund et al. 2007 S.1443; Cavusgil, Knight 2015 S.4.

⁴² Vgl. Knight, Cavusgil 2004 S.124; Cavusgil, Knight 2015 S.4.

Neben dieser Definitionsbasis sind die charakteristischen Merkmale dieser sich früh internationalisierenden Unternehmen für die Definitionsherleitung relevant.

Da in der vorliegenden Arbeit keine eigenen empirischen Daten erhoben werden und genaue Quantifizierungen der dargestellten Merkmale je nach Kontext der betrachteten Unternehmensauswahl variieren würde, werden keine strikten Werte für diese vorgegeben.⁴³

Aus diesen Überlegungen heraus wird im Folgenden der Born Global-Begriff mit einer eigenen Definition dieser Unternehmen verwendet. Dabei sind die verwendeten Schlüsselbegriffe in dem Kontext der Merkmalszusammenfassungen zu verstehen.

Born Globals werden demnach definiert als produzierende KMU, welche unabhängig von anderen Unternehmen gegründet wurden. Angetrieben von einer globalen ***Mentalität ihrer Gründer bzw. ihres Managements***, weisen sie ein aggressives ***Internationalisierungsverhalten*** auf. Dieses unterstützen diese Unternehmen durch eine auf einen globalen Markt angepasste ***Wettbewerbsstrategie***, über die sie Produkte, mit für diesen interessanten ***Produkteigenschaften***, anbieten.

⁴³ Vgl. Gabrielsson et al. 2008 S.400.

3 Born Globals und ihre Erklärung durch Theorien des strategischen Managements

3.1 Resource-Based View

3.1.1 Allgemeine Beschreibung der Theorie

Der **RBV** ist eine Theorie des strategischen Managements und erklärt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen über eine dauerhaft heterogene Verteilung von Ressourcen zwischen diesen und den daraus erwachsenden nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.⁴⁴ Er basiert vor allem auf Werken von *Barney (1991)*, *Grant (1991)* und *Wernerfeldt (1984)* und ist die Konsequenz einer Fokussierung der Forschung des strategischen Managements auf das Unternehmensinnere als Basis der Strategieformulierung in den 1980er-Jahren.⁴⁵ Die erste Verwendung des **RBV**-Begriffs in dieser Strömung geht auf *Wernerfeldt (1984)* zurück, während *Penrose (2009)* die Auffassung einer heterogenen Ressourcenverteilung zwischen Unternehmen entscheidend prägte.⁴⁶ Neben einer dauerhaft heterogenen Verteilung der Ressourcen zwischen Unternehmen beschrieb *Barney (1991)* eine nicht perfekte Mobilität dieser Ressourcen als zweite Grundannahme dieser Theorie.⁴⁷

Die **RBV**-Literatur definierte Ressourcen als Bündel materieller und immaterieller Vermögenswerte, die es einem Unternehmen, das diese kontrolliert, ermöglichen Strategien auszuwählen und zu implementieren.⁴⁸ Auch Wissen und Informationen wurden dabei als Ressourcen aufgefasst, wobei das Talent von Managern als besonders wichtige Ressource für die Strategieimplementierung beschrieben wurde.⁴⁹ In der weiteren Entwicklung des **RBV** ergänzten *Makadoks (2001)* Definition von Fähigkeiten sowie *Teece et al. (1997)* Definition von dynamischen Fähigkeiten die Terminologie dieser Theorie.⁵⁰ Fähigkeiten seien nach *Makadok (2001)* Ressourcen, die in ein Unternehmen eingebunden und nicht

⁴⁴ Vgl. Barney 1991 S.99.

⁴⁵ Vgl. Wernerfeldt 1984 S.171ff.; Barney 1986 S.1239; Grant 1991 S.114. Siehe Barney et al. 2011 S.1301f. für eine Übersicht von wesentlichen Beiträgen zu dem RBV.

⁴⁶ Vgl. Penrose 2009 S.67; Wernerfeldt 1984 S.171.

⁴⁷ Vgl. Barney 1991 S.100ff.

⁴⁸ Vgl. Barney et al. 2011 S.1300.

⁴⁹ Vgl. Barney 1991 S.106; Barney et al. 2011 S.1300.

⁵⁰ Vgl. Teece et al. 1997 S.509; Makadok 2001 S.389; Kozlenkova et al. 2014 S.4.

übertragbar seien und die Produktivität anderer Ressourcen dieses Unternehmens erhöhen.⁵¹ Diese Sonderbedeutung von Fähigkeiten für das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen wurde auch von *Grant (1991)* unterstrichen.⁵²

Zur Beurteilung, ob Ressourcen, Fähigkeiten und deren Kombinationen Ursprünge von Wettbewerbsvorteilen und damit nach dem **RBV** Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sein können, entwickelte *Barney (1991)* mehrere Kriterien.⁵³ In der Literatur wurde diesen Anforderungen eine hohe Bedeutung beigemessen.⁵⁴ *Barney (1995)* verfeinerte diesen Ansatz zu einem aus vier Fragen bestehenden Analysegerüst zur Bewertung von Ressourcen und Fähigkeiten.⁵⁵

Nach diesem Gerüst sind Ressourcen dann wertvoll und als Unternehmensstärken zu betrachten, wenn sie die Ausnutzung von Chancen oder die Neutralisierung von Gefahren eines Marktes ermöglichen. Sei dies nicht der Fall, so stellten sie Schwächen dar. Der Wert könne jedoch im Laufe der Zeit und für verschiedene Märkte variieren. Seien die Ressourcen hingegen wertvoll so sei im nächsten Schritt zu hinterfragen, ob diese das Kriterium der Seltenheit erfüllten. Als selten gälten sie dann, wenn sie nicht von zahlreichen Konkurrenten kontrolliert werden würden. Die dritte Frage des Gerüsts hinterfragt die Imitierbarkeit der betrachteten Ressourcen. So könnten Konkurrenten versuchen, gleiche Ressourcen zu entwickeln. Alternativ könne eine Imitation auch über eine Substitution durch andere Ressourcen, mit ähnlichem strategischem Wert, erfolgen. Gering sei die Imitierbarkeit, wenn eine Imitation der Konkurrenz einen Kostennachteil einbringe. Dieser liege hauptsächlich vor, wenn die zu imitierenden Ressourcen sozial komplex seien oder aus der individuellen historischen Entwicklung des kontrollierenden Unternehmens oder einer Reihe vieler Entscheidungsprozesse stammen. Dadurch sei die Imitation solcher Ressourcen besonders teuer. Abschließend sei zu untersuchen, ob die Organisation eines Unternehmens ihm erlaube, das Potenzial seiner Ressourcen durch deren Kombination mit komplementären Ressourcen voll auszunutzen.⁵⁶

Falls Unternehmen Strategien auf der Basis nicht wertvoller Ressourcen formulierten, so führe das zu Wettbewerbsnachteilen. Seien Ressourcen hingegen wertvoll aber nicht sel-

⁵¹ Vgl. Makadok 2001 S.389.

⁵² Vgl. Grant 1991 S.118f.

⁵³ Vgl. Barney 1991 S.105ff.

⁵⁴ Vgl. Kozlenkova et al. 2014 S.3.

⁵⁵ Vgl. Barney 1995 S.50ff.; Barney, Hesterly 2012 S.68ff.

⁵⁶ Vgl. Barney 1995 S.50ff.

ten so entstehe Wettbewerbsparität. Zu dieser käme es auf lange Sicht auch, wenn Ressourcen zwar wertvoll und selten, ihre Imitation jedoch nicht teuer sei. Kurzfristig stellten sie jedoch einen Wettbewerbsvorteil dar, welcher zu einem Erstanbietervorteil führe. Wertvolle, seltene und teuer zu imitierende Ressourcen führten hingegen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, deren Umsetzungspotenzial von der Organisation des Unternehmens abhängt.⁵⁷

Das Aufgreifen des Einflusses der Unternehmensorganisation und das VRIO-Gerüst an sich stellten nach *Kozlenkova et al. (2014)* eine Reaktion auf Kritik an dem **RBV** dar. Diese umfasse den Vorwurf, dass dieser zu statisch und tautologisch sei. So erkläre er weder den langfristigen Einfluss der Unternehmensorganisation auf Ressourceneffektivität noch beschreibe er die Auswirkungen statischer Ressourcen auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile in dynamischen Märkten.⁵⁸

Kraaijenbrink et al. (2010) kamen trotz dieser Kritik zu dem Schluss, dass der **RBV** sich zu einer der einflussreichsten Managementtheorien entwickelt habe und dabei die Entstehung von Werken über Kernkompetenzen und dynamischen Fähigkeiten von Unternehmen sowie den **KBV** geprägt hätte.⁵⁹ Aktuelle theoretische Entwicklungen sahen *Barney et al. (2011)* z.B. in der Verbindung des **RBV** mit anderen Perspektiven sowie Arbeiten zu der Akquisition und Entwicklung von Ressourcen und seiner Mikrofundierung.⁶⁰

3.1.2 Spezifische Anwendung der Theorie auf Born Globals

Cavusgil und Knight (2009) beschrieben den **RBV** als eine der nützlichsten Perspektiven zur Erklärung von Born Globals.⁶¹ Er sei hilfreich für die Erklärung der Entwicklung und Anwendung von Wissen und organisatorischen Fähigkeiten durch Unternehmen.⁶² So gingen eine frühe Internationalisierung und der Erfolg von Born Globals auf die Entwicklung solcher Fähigkeiten durch deren Management zurück.⁶³

Ein Beispiel für die weitergehende Untersuchung dieser Fähigkeiten stellt die Untersuchung von *Zhang und Tansuhaj (2007)* dar. Sie stellten mithilfe des **RBV** fest, dass die

⁵⁷ Vgl. Barney, Hesterly 2012 S.83ff.

⁵⁸ Vgl. Kozlenkova et al. 2014 S.5.

⁵⁹ Vgl. Kraaijenbrink et al. 2010 S.350.

⁶⁰ Vgl. Barney et al. 2011 S.1303ff.

⁶¹ Vgl. Cavusgil, Knight 2009 S.50.

⁶² Vgl. Knight, Cavusgil 2004 S.126.

⁶³ Vgl. Knight, Cavusgil 2004 S.137.

Informationstechnikfähigkeiten von Born Globals, bei korrekter Anwendung, Ursprung einer überlegenen internationalen Marktpformance dieser Unternehmen seien.⁶⁴

Der **RBV** wurde im Bezug auf Born Globals auch als Basis für den Aufbau von theoretischen Erklärungsmodellen für solche Unternehmen genutzt. *Oviatt und McDougall (1994)* beispielsweise benutzten für die Erklärung von nachhaltigen INV die Auffassung des **RBV**, dass nicht imitierbare, einzigartige Ressourcen Quelle von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen seien. Auf dieser Basis kamen sie zu dem Schluss, dass zukunftsfähige INV jene seien, die einzigartiges Wissen besäßen, was ihnen dabei helfe, Werte in mehreren Märkten zu schaffen. Dabei fokussierten sich INV auf die Kontrolle, anstatt den Besitz, von Ressourcen, was auf deren altersbedingte knappe Ressourcenlage zurückzuführen sei. Aufzufinden seien dabei INV vor allem in Industrien, für die der internationale Wettbewerb um einzigartiges Wissen charakteristisch sei.⁶⁵

Andere Autoren trugen zu einem besseren Verständnis der Verwendung verschiedener Ressourcenarten durch Born Globals bei. So untersuchten *Zahra et al. (2003)* die Auswirkungen der Nutzung materieller und immaterieller technologischer Ressourcen auf die Internationalisierungsgeschwindigkeit des Vertriebs von neu gegründeten Unternehmen. Sie stellten mithilfe des **RBV** eine positive Relation zwischen immaterielle Ressourcen, sowie der Kombination von materiellen und immateriellen Ressourcen, mit der Geschwindigkeit und dem Grad der Vertriebsinternationalisierung fest.⁶⁶

Im Zusammenhang mit der Internationalisierungsstrategie von Born Globals wurden auch deren Markteintrittsformen näher betrachtet. *Rialp und Rialp (2007)* zeigten in diesem Zusammenhang auf, dass die Exportfähigkeit der von ihnen betrachteten Born Globals, aufgrund deren unterschiedlichen immateriellen Ressourcenausstattungen, variere.⁶⁷

In einer aktuelleren Anwendung des **RBV** auf diese Unternehmen stellten *Sepulveda und Gabrielsson (2013)* eine starke Verbindung zwischen deren Ressourcenakkumulation und Netzwerkentwicklung fest. Überdies könnten diese Netzwerke sowohl von Vorteil, als auch von Nachteil für sie sein.⁶⁸

Wie bereits dargelegt sind die entscheidenden Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nach dem **RBV** dessen individuelle Ressourcen, falls diese zu einem

⁶⁴ Vgl. Zhang, Tansuhaj 2007 S.68.

⁶⁵ Vgl. Oviatt, McDougall 1994 S.56ff.

⁶⁶ Vgl. Zahra et al. 2003 S.182.

⁶⁷ Vgl. Rialp, Rialp 2007 S.83f.

⁶⁸ Vgl. Sepulveda, Gabrielsson 2013 S.802.

nachhaltigen oder wenigstens temporären Wettbewerbsvorteil führen. Um das Erklärungsvermögen dieser Theorie hinsichtlich Born Globals zu überprüfen, bietet es sich an, *Barneys (1995) VRIO-Gerüst* auf deren Charakteristika anzuwenden.⁶⁹ So kann aufgezeigt werden, ob eines dieser charakteristischen Merkmale nach dem **RBV** einen Beitrag zu der Wettbewerbsfähigkeit solcher Unternehmen leistet. Die einzelnen Merkmale und die unter ihnen subsumierten Elemente werden in diesem Zuge als Ressourcen aufgefasst. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Frage nach der Organisation des betrachteten Unternehmens nach *Barney und Hesterley (2012)* als korrigierender Faktor innerhalb des VRIO-Gerüsts agiert.⁷⁰ Jedoch eignet sie sich schlecht für eine allgemeine Anwendung auf eine Unternehmensgruppe. Da die untersuchten Merkmale charakteristisch für Born Globals sind und angenommen wird, dass sie die Basis ihrer Wettbewerbsfähigkeit darstellen, wird im Folgenden vorausgesetzt, dass diese Unternehmen in adäquater Weise für die Ausnutzung dieser Merkmale als Ressourcen organisiert sind.

Im Rahmen der eingangs eingeführten Skala und des **RBV** ist ein Merkmal dann entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals, wenn es als Ressource zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen führen kann (++). Kann das Merkmal hingegen als potenzielle Quelle für einen vorübergehenden Wettbewerbsvorteil angesehen werden, so ist dessen Beitrag zu der Wettbewerbsfähigkeit solcher Unternehmen zwar vorhanden, aber nicht wesentlich (+). Ist auf Basis des Merkmals kein Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erreichen, so trägt es gering bis gar nicht zur Konkurrenzfähigkeit bei (-).

Bei dem zuerst betrachteten Merkmal handelt es sich um die ***Mentalität der Gründer bzw. des Managements***. *Knight und Cavusgil (2004)* stellten fest, dass die Orientierung des Managements von Born Globals, in Kombination mit anderen Ressourcen, es diesen Unternehmen ermögliche, Chancen in internationalen Märkten wahrzunehmen und auszunutzen.⁷¹ Daher ist dieses Merkmal als immaterielle Ressource innerhalb des VRIO-Gerüsts als wertvoll aufzufassen. Überdies ist die ***Mentalität der Gründer bzw. des Managements*** von Born Globals eine personenbezogene Ressource. Da jedoch davon auszugehen ist, dass konkurrierende Unternehmen in der Regel nicht dasselbe Gründer- und Managementpersonal kontrollieren, ist diese Ressource selten. Zusätzlich resultiert sie

⁶⁹ Vgl. Barney 1995 S.50ff.; Barney, Hesterly 2012 S.68ff.

⁷⁰ Vgl. Barney, Hesterly 2012 S.85.

⁷¹ Vgl. Knight, Cavusgil 2004 S.129.

aus dem individuellen Werdegang der Gründer und Manager, wodurch sie schwer zu imitieren ist. So könnten Konkurrenten versuchen, die Bestandteile dieses Merkmals zu entwickeln, indem sie z.B. Manager mit einem ähnlichen Erfahrungsschatz anwerben oder Marktforschung betreiben. Solche Maßnahmen würden jedoch Kosten verursachen und könnten trotzdem keine perfekte Imitation garantieren. Außerdem stellt die **Mentalität der Gründer bzw. des Managements** von Born Globals einen Teil ihrer Unternehmenskultur dar und ist damit, im Sinne von *Barney (1995)*, eine sozial komplexe Ressource.⁷² Aus diesen Überlegungen lässt sich schließen, dass ihre Imitation durch die Konkurrenz mit einem Kostennachteil für diese verbunden wäre, wodurch dieses Merkmal als Ressource nur schlecht imitierbar ist. Die **Mentalität der Gründer bzw. des Managements** von Born Globals erfüllt damit alle Kriterien, um nach dem VRIO-Gerüst und dem RBV die Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zu sein und ist deswegen mit „++“ zu bewerten.

Das zweite Merkmal, die **Wettbewerbsstrategie** solcher Unternehmen, bringt diese dazu, eine spezifische, jedoch international vertretene, Kundengruppe zu bedienen. Diese Gruppe stellt mit ihren Bedürfnissen eine international unbefriedigte Marktnische dar. Die Fokussierung auf das Befriedigen dieser Nische kommt also dem Ausnutzen einer Marktchance gleich, weswegen dieses Merkmal als Ressource wertvoll ist. Die Beurteilung der Seltenheit hingegen ist problematisch. So sind Strategien, welche auf der Fokussierung auf Nischen basieren, an sich nicht selten. Sie stellen nach *Porter (1980)* eine der grundlegenden Markteintrittsstrategien von Unternehmen dar.⁷³ Da andererseits Born Globals mit ihrer **Wettbewerbsstrategie** spezifische, unbefriedigte Kundengruppe fokussieren, können nicht viele andere Unternehmen existieren, die diese bedienen. Daher erfüllt dieses Merkmal das Kriterium der Seltenheit. Eine geringe Imitierbarkeit liegt jedoch nicht vor. Wird die Marktnische erst einmal von Born Globals bedient, so können Konkurrenten dies wahrnehmen und leicht Maßnahmen treffen, um diese ebenfalls abzuschöpfen.⁷⁴ Im Sinne von *Barney und Hesterley (2012)* kommt Born Globals durch dieses Merkmal deswegen ein Erstanbietervorteil zu.⁷⁵ Die **Wettbewerbsstrategie** solcher Unternehmen ist wertvoll und selten, jedoch ohne Kostennachteil imitierbar. Daher stellt sie

⁷² Vgl. Barney 1995 S.55.

⁷³ Vgl. Porter 1980 S.349f.

⁷⁴ Vgl. Barney, Hesterley 2012 S.84.

⁷⁵ Vgl. Barney, Hesterley 2012 S.84.

im Sinne des VRIO-Gerüsts und des **RBV** einen temporären Wettbewerbsvorteil in Form eines Erstanbietervorteils dar und wird mit „+“ bewertet.

Die **Produkteigenschaften** von Born Globals als drittes charakteristisches Merkmal zeichnen sich besonders durch eine hohe Produktdifferenzierung und Innovativität aus. Als Ressource macht sie das wertvoll, da ihre hohe Anpassbarkeit an Kundenbedürfnisse sie für diese Kunden attraktiv macht. Dadurch dienen die **Produkteigenschaften**, ähnlich wie die **Wettbewerbsstrategie**, der Ausnutzung von konkreten internationalen Marktbedürfnissen und damit auch von Marktchancen. Das Kriterium der Seltenheit ist ebenfalls erfüllt, da dieses Merkmal auf Innovationen basiert und daher noch nicht von vielen Unternehmen kontrolliert werden kann. Das kann sich über die Zeit jedoch ändern. Im Laufe des Produktlebenszyklus der Produkte von Born Globals nimmt der Neuheitsgrad ihrer **Produkteigenschaften** ab. Konkurrenten können diese analysieren und neue Innovationen dazu führen, dass die Konkurrenz Substitute mit ähnlichen oder besseren Eigenschaften entwickelt, ohne dass ihnen zwangsweise ein Kostennachteil dabei entsteht.⁷⁶ Somit ist dieses Merkmal als Ressource auf lange Sicht ohne solch einen Nachteil imitierbar. Da die **Produkteigenschaften** sowohl wertvoll und selten, jedoch ohne wesentlichen Kostennachteil imitierbar sind, führen sie zu einem vorübergehenden Wettbewerbsvorteil und damit zu einer „+“-Bewertung dieses Merkmals.

Hinsichtlich des **Internationalisierungsverhaltens** von Born Globals lässt sich feststellen, dass es diesen Unternehmen durch frühe Exporte erlaubt, schnell mehrere internationale Märkte zu betreten, ohne vorher physische Präsenzen aufzubauen. Dadurch können sie Chancen, die sich auf internationalen Märkten ergeben, früh ausnutzen, weswegen dieses Merkmal als Ressource wertvoll ist. *Aspelund und Moen (2001)* kamen zu dem Erkenntnis, dass die Dauer zwischen Unternehmensgründung und Export der von ihnen untersuchten KMU von durchschnittlich 27 Jahren in den 1930er-Jahren zu 1 Jahr in den 1990er-Jahren abgenommen hätte.⁷⁷ Trotz dieses wesentlich früheren Exportbeginns der Unternehmen, die in den Neunzigerjahren gegründet wurden, läge die durchschnittliche Anzahl der Märkte, in die diese exportierten, bei 10,56.⁷⁸ Auf Basis dieser Ergebnisse lässt sich die Aussage treffen, dass es sich bei dem **Internationalisierungsverhalten** von Born

⁷⁶ Vgl. Barney, Hesterly 2012 S.84.

⁷⁷ Vgl. Aspelund, Moen 2001 S.208. Es ist darauf hinzuweisen, dass *Aspelund und Moen (2001)* Unternehmen nur aufgrund ihres Alters als Born Globals ansehen, vgl. Aspelund, Moen 2001 S.204.

⁷⁸ Vgl. Aspelund, Moen 2001 S.213.

Globals um keine seltene Ressource handelt. Das *Internationalisierungsverhalten* ist damit wertvoll, jedoch nicht selten. Somit führt es nach dem VRIO-Gerüst nicht zu einem Wettbewerbsvorteil und wird daher mit „-“ bewertet.

3.2 Organizational Learning Theory

3.2.1 Allgemeine Beschreibung der Theorie

Die **Organizational Learning Theory** umfasst als Sammelbegriff alle theoretischen Beiträge zum Forschungsgebiet des organisationalen Lernens. Dieses interdisziplinäre Gebiet ist seit dem Ende der 1970er-Jahre aus dem Zusammenfluss von Forschungsarbeiten aus der Psychologie, der Soziologie sowie der Wirtschaft entstanden.⁷⁹ Dabei basiert sie laut *Argote und Miron-Spektor (2011)* zum Teil auch auf Entwicklungen im strategischen Management und trägt selber zu diesen bei.⁸⁰ Zwischen den einzelnen Disziplinen existiert nach *Dodgson (1993)* dabei keine Einigkeit, was genau organisationales Lernen ausmacht oder wie dieses entsteht.⁸¹

Argyris und Schön (1978) beispielsweise fassten das Lernen einer Organisation als Prozess des Erkennens und Behebens von Fehlern auf. Darauf basierend entwickelten sie die Modelle des Single-Loop-Lernens sowie des Double-Loop-Lernens.⁸²

Diese Erkenntnisse sind nach *Easterby-Smith und Lyles (2011)* entscheidende Beiträge für die Wissenschaft des organisationalen Lernens.⁸³ Trotz dieser hohen Bedeutung kamen *Fiol und Lyles (1985)* jedoch zu dem Schluss, dass keine Theorien oder Modelle des organisationalen Lernens eine breite Akzeptanz fänden.⁸⁴

Ein anderes Verständnis vertrat *Argote (2011)*. Sie definierte organisationales Lernen im Kern, in Ermangelung einer allgemein anerkannten Definition, als Veränderungen des organisationalen Wissens in Abhängigkeit von Erfahrung. Diese Auffassung werde jedoch von der Mehrheit der Forscher in diesem Bereich geteilt. Veränderungen entstünden dabei durch das Schaffen, Bewahren sowie Übertragen von Wissen auf der Basis neu gewonnener Erfahrungen. Umstritten sei in der Literatur in diesem Zusammenhang, ob

⁷⁹ Vgl. Argote 2011 S.440.

⁸⁰ Vgl. Argote, Miron-Spektor 2011 S.1123.

⁸¹ Vgl. Dodgson 1993 S.376.

⁸² Vgl. Argyris, Schön 1978 S.2f.

⁸³ Vgl. Easterby-Smith, Lyles 2011 S.11.

⁸⁴ Vgl. Fiol, Lyles 1985 S.803.

bereits eine Veränderung des Bewusstseins ausreiche oder ob erst bei Abweichungen im Unternehmensverhalten von Lernen gesprochen werden könne. Ursprung allen Lernens seien in der Regel individuelle Mitglieder von Organisationen. Damit eine Organisation als Ganzes jedoch lernen könne, müssten die gewonnen Erkenntnisse ihrer einzelnen Mitglieder in Aufbewahrungsorte eingebettet werden. Nur so könnten andere Mitglieder dauerhaft Zugriff auf dieses Wissen haben, selbst wenn die Person der das Wissen entstammt die Organisation verlasse. Beispiele für solche Aufbewahrungsorte seien Werkzeuge, Routinen, soziale Netzwerke sowie transaktive Speichersysteme.⁸⁵

Hinsichtlich verschiedener Arten des Wissens unterteilten *Kogut und Zander (1992)* dieses in Informationen, sowie Know-how. Erstere umfassten Erkenntnisse, welche ohne Integritätsverlust übermittelbar seien, falls andere diese entschlüsseln könnten. Beispiele dafür seien Fakten und Symbole. Know-how hingegen bestehe aus angelerntem und angesammeltem Wissen darüber, wie etwas zu tun sei.⁸⁶

Die Ursache organisationalen Lernens ist nach *Dodgson (1993)* das Erfordernis für Organisationen, durch Adaptionen und Effizienzerhöhungen auf Veränderungen zu reagieren. So erhöhten Anpassungen einer Organisation an ihr Umfeld ihre Überlebenschancen. Aus Sicht der Managementliteratur diene Lernen dem Erhalt und der Erhöhung von Wettbewerbsfähigkeit, besonders im Angesicht unsicherer Marktbedingungen.⁸⁷

Auch *Argote und Ingram (2000)* sahen einen direkten Bezug zwischen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und organisationalem Lernen. Ihrer Auffassung nach basieren Wettbewerbsvorteile für Unternehmen auf dem Schaffen und dem Transfer von Wissen.⁸⁸

In der Literatur wurde besonders technologisches Lernen von Unternehmen in Zusammenhang mit deren Anpassung an neue Technologien als kritisch für ihre Wettbewerbsfähigkeit beschrieben.⁸⁹ Auf dieser Basis lässt sich nach der **OLT** die technologische Lernfähigkeit von Unternehmen als Determinante für deren Wettbewerbsfähigkeit beschreiben.

Prange (1991) fasste die Kritik an der **OLT** zusammen. Dazu gehöre der Vorwurf, ihrer zugrundeliegenden Theorien mangle es an Integration. Außerdem werde ihre Forschung

⁸⁵ Vgl. Argote 2011 S.440.

⁸⁶ Vgl. Kogut, Zander 1992 S.386.

⁸⁷ Vgl. Dodgson 1993 S.378.

⁸⁸ Vgl. Argote, Ingram 2000 S.150.

⁸⁹ Vgl. Teece et al. 1990, zitiert nach Dodgson 1991 S.133.

nicht kumulativ betrieben und es fehle ihr an praktisch anwendbaren Erkenntnissen. Dabei werde sie meist im übertragenen oder analogen Sinn verwendet.⁹⁰

Auf solche praxisnahen, mehrere Perspektiven integrierenden Ergebnisse zielten hingegen manche aktuelle Forschungsansätze. So untersuchten *Schlagwein und Bjørn-Andersen (2014)* die Beziehung von Crowdsourcing und organisationalem Lernen anhand der LEGO Cuuso-Plattform.⁹¹ Ein weiterer neuerer Ansatz benutzte eine Sozialkapitalperspektive, um die Rolle von organisationalem Lernen bei der Ausnutzung von Chancen durch neue Unternehmen auf Basis ihrer Managementbeziehungen zu erforschen.⁹²

3.2.2 Spezifische Anwendung der Theorie auf Born Globals

Mehrere Autoren verwendeten die **OLT** bereits um Lernprozesse von Born Globals zu analysieren. *Zahra et al. (2000)* beispielsweise betrachteten den Einfluss einer frühen Internationalisierung und der dabei verwendeten Markteintrittsformen auf das technologische Lernen von neu gegründeten Unternehmen. Diese lernten umso mehr über Technologie, je größer dabei die Anzahl und Vielfalt der von ihnen betretenen Märkte sei. Vielfältig sei eine Gruppe von Märkten dann, wenn sich ihre einzelnen Märkte hinsichtlich ihrer geografischen Lage, Technologie oder Kultur unterschieden. Hinsichtlich der Markteintrittsformen trügen sowohl Unternehmensakquisitionen, als auch die Gründung von Start-ups in den jeweiligen Märkten zum technologischen Lernen von Unternehmen bei. Zusätzlich erhöhe dieser Lernprozess sowohl die Eigenkapitalrendite, als auch das Umsatzwachstum der Internationalisierer.⁹³

Einen ähnlichen Ansatz wählten *Schwens und Kabst (2009)*, jedoch untersuchten sie den allgemeinen Lernprozess von sich früh internationalisierenden Unternehmen zu Beginn ihrer Internationalisierung aus Sicht der **OLT**. Sie kamen zu der Erkenntnis, dass diese eher von externen Quellen lernten, z.B. von auf ihren Zielmärkten bereits etablierten Unternehmen oder Standards, als dies auf Basis eigener Erfahrungen zu tun. Außerdem bevorzugten sie kooperative Marktdurchdringungsmethoden und würden eher dazu neigen ihre Markteintrittsform als Vertriebsstrategie beizubehalten.⁹⁴

⁹⁰ Vgl. Prange 1999 S.25.

⁹¹ Vgl. Schlagwein, Bjørn-Andersen 2014 S.754f.

⁹² Vgl. Li et al. 2014 S.271.

⁹³ Vgl. Zahra et al. 2000 S.940ff.

⁹⁴ Vgl. Schwens, Kabst 2009 S.513ff.

Aussagen zu der Lerngeschwindigkeit von Born Globals hingegen waren Teil der Forschungsergebnisse von *Chetty und Campbell-Hunt (2004)*. Diese sei im Vergleich zu anderen Unternehmen höher, wobei sie gleichzeitig eine höhere Toleranz gegenüber dem Scheitern bei einem Erstversuch aufwiesen.⁹⁵

Neben dem eigentlichen Lernprozess wurden, auf der **OLT** basierend, auch Erkenntnisse zu der Bedeutung des erlangten Wissens gewonnen. So kamen *Rialp et al. (2012)* zu dem Schluss, dass die von ihnen betrachteten Born Globals aus der Informationstechnik-Branche hochentwickelte dynamische Fähigkeiten besäßen, welche von ihrem wissenschaftlich fundiertem Wissen unterstützt würden. Jene untersuchten KMU, welche über eine geprüftere Wissensbasis über Produkt-und Marktentwicklung verfügten, seien in der Lage, ihre Kundenanzahl einfacher zu erhöhen.⁹⁶

Die aufgeführten Forschungsergebnisse zeigen, dass die **OLT** eine bereichernde Erklärungsperspektive für solche Unternehmen darstellt. Besonders die Bedeutung von technologischem Lernen wurde aufgezeigt. Die in der vorliegenden Arbeit verwendete Definition von Born Globals fasst diese als produzierende, unabhängige KMU auf, wobei jede Produktion auch Technologie erfordert. Darauf basierend wird, für die Untersuchung der charakteristischen Merkmale, technologisches Lernen als Hauptdeterminante für die Wettbewerbsfähigkeit solcher Unternehmen im Sinne der **OLT** verstanden.

Trägt in diesem Zusammenhang ein Merkmal dazu bei, das Lernen über Technologie zu unterstützen, so stellt es einen entscheidenden Beitrag zu der Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals dar (++) . Dieser ist dann noch vorhanden, aber nicht wesentlich, wenn einerseits eine solche unterstützende Wirkung nicht vorliegt, das Charakteristikum es diesen Unternehmen jedoch ermöglicht, Erfahrungen zu sammeln und darüber allgemein zu lernen. Andererseits darf es das technologische Lernen im Speziellen nicht negativ beeinflussen (+). Kein Beitrag zu der Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals, beziehungsweise eine Verminderung dieser besteht, falls das Merkmal das Lernen über Technologie behindert (-).

Darauf aufbauend soll zunächst die ***Mentalität der Gründer bzw. des Managements*** solcher Unternehmen untersucht werden. Sie zeichnet sich durch Proaktivität, Risikointensivität, Wissensintensität und einem hohen internationalen Erfahrungsschatz in Verbin-

⁹⁵ Vgl. Chetty, Campbell-Hunt 2004 S.73.

⁹⁶ Vgl. Rialp et al. 2012 S.91.

dung mit einem globalen Marktfokus aus. *Sapienza et al. (2005)* konnten empirisch belegen, dass eine proaktive und risikointensive Orientierung die Bemühungen von Unternehmen, mehr über ihren Heimatmarkt sowie über internationale Märkte zu lernen erhöhten.⁹⁷ Da Proaktivität und Risikointensivität auch Bestandteile von diesem Merkmal sind, lässt sich schließen, dass es ebenfalls einen positiven Effekt auf die entsprechenden Lernbemühungen von Born Globals zu diesen Bereichen ausübt. Das führt wiederum dazu, dass sie eher neue Erfahrungen gewinnen können. Auch das Gründer- und Managerwissen ist Bestandteil ihrer Mentalität. Nach *Chetty und Campbell-Hunt (2004)* trägt diese Wissensbasis als Grundlage dazu bei, dass Born Globals neues Wissen zu Internationalisierung besser sammeln können.⁹⁸ Eng verwandt mit dem Wissen der Gründer und Manager ist deren vor der Gründung gewonnen Auslandserfahrung. Trotz des aufgezeigten positiven Einflusses des Managementwissens lässt sich nach den empirischen Ergebnissen von *Yeoh (2004)* keine signifikante Verbesserung des technologischen Lernens von Unternehmen durch das Vorhandensein internationaler Managementenerfahrung vor deren Gründung feststellen.⁹⁹ Somit erhöht die **Mentalität der Gründer bzw. des Managements** zwar die Lernfähigkeit von Born Globals und versetzt diese in die Lage, Erfahrungen zu sammeln, jedoch lässt sich kein direkter Vorteil für das technologische Lernen dieser Unternehmen herleiten. Da jedoch auch kein Nachteil für dieses aufgezeigt werden konnte erfolgt eine „+“-Bewertung dieses Merkmals.

Die **Wettbewerbsstrategie** ist das zweite zu betrachtende Merkmal. Sie ist gekennzeichnet durch eine Nischenfixierung auf eine international vertretene, spezifische Zielgruppe in Wachstumsmärkten. Durch diese Fokussierung sind Born Globals in der Lage, ihre Lernprozesse auf den klar definierten Rahmen ihrer Marktnische zu konzentrieren. Nach *Yeoh (2004)* kann eine fortlaufende Internationalisierung in neue Märkte zu einer Überforderung von Unternehmen durch zu viele Informationen führen.¹⁰⁰ Da die betrachtete **Wettbewerbsstrategie** das bedienen von einer Nische anstatt eines breiten Marktes vorsieht, trägt sie dazu bei solch ein Risiko zu minimieren. Außerdem führt die intensive Ausrichtung auf eine bestimmte Kundengruppe dazu, dass Born Globals gezielt Erfahrungen über diese sammeln und somit nach der **OLT** lernen können. Ein Nischenfokus hat im Allgemeinen zur Folge, dass sich ein Unternehmen weniger Wettbewerb aussetzt, da eine Marktnische einen kleinen, unzureichend bedienten Teil des Gesamtmarktes darstellt.

⁹⁷ Vgl. Sapienza et al. 2005 S.451.

⁹⁸ Vgl. Chetty, Campbell-Hunt 2004 S.62.

⁹⁹ Vgl. Yeoh 2004 S.527.

¹⁰⁰ Vgl. Yeoh 2004 S.515.

Das wiederum ermöglicht es Born Globals Ressourcen, die ansonsten für die Auseinandersetzung mit der Konkurrenz benötigt würden, in Lernen zu investieren. Zusammenfassend lassen diese Überlegungen den Schluss zu, dass die **Wettbewerbsstrategie** dieser Unternehmen dazu führt, dass sie Erfahrungen über ihre Kundengruppen gewinnen und so über diese lernen. Dies stellt nach der **OLT** einen Beitrag zu der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Da keine Aussagen zu einem Einfluss dieses Merkmals auf das technologische Lernen getroffen werden können, wird es mit „+“ bewertet.

Bei den **Produkteigenschaften** von Born Globals handelt es sich um ihr drittes charakteristisches Merkmal. Es beinhaltet die starke Anpassung der innovativen Produkte dieser Unternehmen an die Anforderungen ihrer international vertretenen Kunden. Da es sich, nach der in dieser Arbeit verwendeten Definition, bei ihnen um produzierende Unternehmen handelt, erfordert solch eine Anpassung auch Veränderungen in deren Produktion. Dies führt dazu, dass sich Born Globals mit ihrer eigenen Technologie auseinandersetzen müssen. Zusätzlich erfordern Anpassungen, dass sie enger mit ihren Kunden zusammenarbeiten, um die dafür benötigten Informationen zu erhalten. Nach *Yeoh (2004)* unterstützt so eine stärkere Zusammenarbeit auf mehreren Märkten das Lernen über Technologie.¹⁰¹ Die Innovativität der Produkte in Verbindung mit der hohen Wertschöpfung in ihrer Produktion weisen auf die Verwendung fortschrittlicher Produktionstechnologien hin. Dabei setzt das bloße Vorhandensein solcher **Produkteigenschaften** bereits technologisches Wissen und vorherige, technologische Lernprozesse voraus. Diese Schlussfolgerung stimmt mit der Aussage von *Zahra et al. (2000)* überein, dass die Produkte eines Unternehmens ohne deren technologisches Lernen veralten würden, da es wichtig für die Entwicklung von Innovationen sei.¹⁰² Daher lässt sich feststellen, dass sowohl die Existenz der Bestandteile der **Produkteigenschaften**, als auch deren Erhaltung bereits das Lernen über Technologien erfordert. Demnach stellt es nach der **OLT** einen wesentlichen Beitrag zu der Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals dar und erhält eine „++“-Bewertung.

Abschließend ist das **Internationalisierungsverhalten** solcher Unternehmen zu untersuchen. Dieses ist gekennzeichnet durch das gleichzeitige Betreten mehrerer Märkte kurz

¹⁰¹ Vgl. Yeoh 2004 S.514.

¹⁰² Vgl. Zahra et al. 2000 S.931.

nach der Unternehmensgründung. Nach *Zahra et al. (2000)* ist eine frühe Internationalisierung grundsätzlich von Vorteil für die Lerngeschwindigkeit von Unternehmen.¹⁰³ Jedoch könne sie bei einer fortgesetzten Ausweitung auf mehrere Märkte zu einer Informationsüberlastung und damit zur Verminderung des Lerntempos über Technologie führen.¹⁰⁴ Da dieses Merkmal das frühe Betreten mehrerer internationaler Märkte beinhaltet, trägt es zu diesem Risiko bei und ist daher nachteilig für technologisches Lernen. Diese Überlegung wird von den empirischen Ergebnissen von *Yeoh (2004)* gestützt, nach denen eine größere geografische Vielfalt der Zielmärkte bei der Internationalisierung von Unternehmen durch Export ihr Lernen über Technologie negativ beeinflusst.¹⁰⁵ *Zahra et al. (2000)* belegten empirisch, dass mit zunehmender Anzahl der Staaten, in die sich internationalisiert wird, die Breite des technologischen Lernens wächst, dessen Geschwindigkeit sich jedoch reduziert.¹⁰⁶ Insgesamt lässt sich also ein eher negativer Einfluss des **Internationalisierungsverhaltens** von Born Globals auf ihr Lernen über Technologie feststellen, weswegen es mit „-“ bewertet wird.

3.3 Knowledge-Based View

3.3.1 Allgemeine Beschreibung der Theorie

Der **Knowledge-Based View** ist eine in den 1990er-Jahren entwickelte Theorie des strategischen Managements zur Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen.¹⁰⁷ Nach *Grant (1996a)* basiert er sowohl auf dem **RBV**, als auch auf Elementen der **OLT**.¹⁰⁸ Dabei fokussiert er sich laut *Grant (1996b)* auf das Wissen von Unternehmen, welches er als strategisch wichtigste Ressource auffasst.¹⁰⁹

Die Beschaffung, Integration, Teilung, Aufbewahrung, sowie Anwendung dieser Wissensbasis stellt nach *Zack (2002)* die wichtigste Unternehmensfähigkeit zur Entwicklung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen dar. Deren Nachhaltigkeit basiere einerseits da-

¹⁰³ Vgl. Zahra et al. 2000 S.928.

¹⁰⁴ Vgl. Zahra et al. 2000 S.928.

¹⁰⁵ Vgl. Yeoh 2004 S.525ff.

¹⁰⁶ Vgl. Zahra et al. 2000 S.940.

¹⁰⁷ Vgl. Grant 1996a S.375.

¹⁰⁸ Vgl. Grant 1996a S.375.

¹⁰⁹ Vgl. Grant 1996b S.110.

rauf, dass das sie besitzende Unternehmen mehr wisse als dessen Konkurrenten. Andererseits hätten diese nur begrenzt Zeit ihren Wissensrückstand aufzuholen, unabhängig davon wie viel sie darin investierten.¹¹⁰

Dem entspricht die Auffassung von *DeCarolus und Deeds (1999)*, dass Leistungsunterschiede zwischen Unternehmen nach dem **KBV** auf das Vorhandensein heterogen zwischen ihnen verteilter Wissensbasen und Fähigkeiten zurückzuführen seien.¹¹¹ Konsequenterweise existierten nach *Kogut und Zander (1992)* Unternehmen deswegen, weil sie sowohl das Teilen, als auch den Transfer dieses Wissens von Individuen und Gruppen innerhalb einer Organisation besser bewerkstelligten als Märkte.¹¹² Unterteilt wurde es dabei von *Grant (1996b)* in explizites sowie implizites Wissen.¹¹³

Evans et al. (2014) fassten die in der Literatur verwendeten Beschreibungen dieser Begriffe zusammen. Demnach bestehe explizites Wissen aus Erkenntnissen, die durch die Verwendung eines Systems an Symbolen formell ausgedrückt werden könnten. Implizites Wissen hingegen sei unkodifiziert, personenbezogen, aktionsorientiert und müsse innerhalb von Mitarbeitern auf Basis ihrer persönlichen Erfahrungen geschaffen und gesammelt werden.¹¹⁴

Einen anderen Ansatz wählend klassifizierte *Zack (2002)* strategisches Wissen nach dessen Beitrag zu der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Demnach beinhalte Kernwissen nur die grundlegenden Kenntnisse, die benötigt würden, um in einer Industrie tätig sein zu können. Da Konkurrenten dieses jedoch auch besäßen, stelle dieser Wissenstyp keinen Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Fortgeschrittenes Wissen hingegen täte dies. Es basiere auf unternehmensspezifischen Wissensinhalten und erlaube daher Wissensdifferenzierung. Unternehmen könnten daher sowohl versuchen über eine größere, als auch über eine differenziertere Wissensbasis als ihre Konkurrenz mit diesen in den Wettbewerb um strategische Positionen zu treten. Als Beispiel für Letzteres nennt *Zack (2002)* die Fokussierung auf spezielle Märkte, basierend auf unternehmensspezifischem, differenziertem Fachwissen. Bei dem dritten Typ handele es sich um innovatives Wissen. Diese ermögliche es Unternehmen, sich wesentlich von Konkurrenten abzuheben und eine führende Rolle in ihrer Industrie einzunehmen.¹¹⁵

¹¹⁰ Vgl. Zack 2002 S.257.

¹¹¹ Vgl. DeCarolus, Deeds 1999 S.954.

¹¹² Vgl. Kogut, Zander 1992 S.383.

¹¹³ Vgl. Grant 1996b S.111.

¹¹⁴ Vgl. Evans et al. 2014 S.86f.

¹¹⁵ Vgl. Zack 2002 S.260.

Daher lässt sich innerhalb des **KBV** einzigartiges, unternehmensspezifisches Wissen als Hauptdeterminante für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen identifizieren.

Die an ihm in der Literatur geübte Kritik wurde von einigen Autoren zusammengefasst und teilweise ergänzt. Laut *Nickerson und Zenger (2004)* widersprechen sich die beiden grundlegenden Argumente dafür, dass Unternehmen einen effizienteren Wissensaustausch ermöglichen als Märkte, innerhalb der Literatur des **KBV**. Überdies vernachlässige diese Theorie, aus der Sicht anderer Autoren, den Aspekt des Opportunismus bei seiner Unternehmenserklärung.¹¹⁶

Auch *Hakanson (2010)* folgerte aus seiner Betrachtung der in der Literatur genommenen Kritik am **KBV**, dass viele seiner grundlegenden Prämissen und Definitionen seiner zentralen Begriffe umstritten seien.¹¹⁷

Trotz dieser Uneinigkeit über ihre Grundlagen findet diese Theorie Verwendung in der aktuellen Forschung. So verbanden *Zheng et al. (2011)* den **KBV** mit dem Dynamic Capabilities-Konzept um den Einfluss solcher Fähigkeiten auf die Innovationsleistung von Unternehmen in Netzwerken zu untersuchen.¹¹⁸ *Arend et al. (2014)* hingegen ergänzten ihn um eine neue Typologie und seine Anwendung auf die Leistung von Unternehmen nach deren Börsengang.¹¹⁹

3.3.2 Spezifische Anwendung der Theorie auf Born Globals

Die Definition von *Knight und Cavusgil (2004)* zeigte bereits die Bedeutung wissensbasierter Ressourcen für Born Globals auf.¹²⁰

Darüber hinaus beeinflusste der **KBV** auch andere Autoren bei ihrer Auseinandersetzung mit diesen Unternehmen. So kamen *Gassmann und Keupp (2007)* zu der Erkenntnis, dass er alleine im Zusammenhang mit Born Globals nicht für die Erklärung der Entstehung ihrer Wettbewerbsvorteile sowie deren Umsetzung in wirtschaftliche Leistung ausreiche. Außerdem sei die Bedeutung des Mangels dieser Unternehmen an materiellen Ressourcen in früherer Literatur übertrieben worden. Es gelte die strategische Flexibilität und

¹¹⁶ Vgl. Nickerson, Zenger 2004 S.617f.

¹¹⁷ Vgl. Hakanson 2010 S.1803.

¹¹⁸ Vgl. Zheng et al. 2011 S.1035.

¹¹⁹ Vgl. Arend et al. 2014 S.376.

¹²⁰ Vgl. Knight, Cavusgil 2004 S.124.

Innovationskraft von Born Globals stärker zu betonen, die diesen ermöglichten diese Ressourcenlimitierung auszugleichen oder sogar zu deren Vorteil zu nutzen. Weiterhin könnten Schutzmaßnahmen, welche auf implizitem Wissen oder technologischer Komplexität beruhten das geistige Eigentum solcher Unternehmen genauso gut schützen wie Patente.¹²¹

Einige Autoren verwendeten den **KBV** im Zusammenhang mit anderen Theorien bei ihrer Untersuchung solcher Unternehmen. *Freeman et al. (2010)* beispielsweise verwendeten ihn als Teil der theoretischen Basis ihres Modells zur Erklärung der schnellen Wissensentwicklung in Born Globals. Dessen Bausteine seien die zwischenbetrieblichen Partnerschaften, das beziehungsgebundene Vertrauen, das implizites Wissen sowie die Wissensaufnahmekapazität dieser Unternehmen. Zusammen führten diese Elemente zu der Entwicklung neuen Wissens. Solche Partnerschaften entstünden sowohl aus neu geformten, als auch bereits vor der Unternehmensgründung bestehenden Beziehungen. Ermöglicht würde eine schnelle und starke Partnerschaftsbildung durch eine hochentwickelte Fähigkeit des Managements von Born Globals mit Geschäftsbeziehungen umzugehen.¹²²

Andere Eigenschaften des Managements sind Teil der in Kapitel 2 dargestellten charakteristischen Merkmale dieser Unternehmen. Um den jeweiligen Anteil dieser Merkmale an der Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals mithilfe des **KBV** zu untersuchen, wird das jeweilige Wissen untersucht, auf das diese Charakteristika basieren. Dazu bietet sich die Wissensklassifizierung von *Zack (2002)* an, die im Folgenden verwendet wird.¹²³ Dies lässt sich damit begründen, dass sie Wissen anhand dessen Vermögen die langfristige Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens zu unterstützen einteilt. Ihre Determinante ist dabei nach dem **KBV**, wie bereits aufgezeigt wurde, die individuelle Wissensbasis von Unternehmen.

Sollte demnach ein Merkmal auf innovativem Wissen im Sinne von *Zack (2002)* basieren, unterstützt es die dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals wesentlich (++). Beruht das betrachtete Charakteristikum hingegen nur auf fortgeschrittenem Wissen, so stellt es keinen entscheidenden Beitrag zu ihr dar (+). Lässt sich ein Merkmal auf Kernwissen zurückführen, trägt es nicht zu der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit solcher Unternehmen bei (-).

¹²¹ Vgl. Gassmann, Keupp 2007 S.362f.

¹²² Vgl. Freeman et al. 2010 S.72ff.

¹²³ Vgl. Zack 2002 S.260f.

Auf diesem Bewertungssystem aufbauend wird zunächst die ***Mentalität der Gründer bzw. des Managements*** von Born Globals untersucht. Diese basiert auf dem in diesem Merkmal mit aufgefasstem Wissen der Gründer und Manager. Da deren Kenntnisse wiederum aus dem individuellen Werdegang dieser Personen resultieren, sind sie bezüglich ihrer Inhalte einzigartig. Unabhängig davon, ob dieses Wissen in ähnlicher Form auch von Konkurrenten geteilt wird, kann es deren Wissensbasis aufgrund seiner Einzigartigkeit nie vollständig entsprechen. Diese Unterschiede und damit auch das Merkmal an sich ermöglichen Born Globals daher nach *Zack (2002)* eine Differenzierung ihrer Wissensbasis für den Wettbewerb um strategische Positionen.¹²⁴ Es lassen sich jedoch im Allgemeinen keine Aussagen darüber treffen ob diese von den Gründern und Managern eingebrachten Vorkenntnisse es diesen Unternehmen ermöglichen, eine führende Rolle auf den von ihnen betretenen Märkten einzunehmen. Damit lässt sich feststellen, dass die ***Mentalität der Gründer bzw. des Managements*** auf fortgeschrittenem Wissen basiert und somit eine „+“-Bewertung erhält.

Bei dem zweiten charakteristischen Merkmal handelt es sich um die ***Wettbewerbsstrategie*** von Born Globals. Diese zielt auf die Bedienung einer Marktnische und einer darin vorzufindenden, international vertretenen Kundengruppe ab. Dabei setzt bereits solch eine Fokussierung auf eine Nische Wissen voraus. So muss einem Unternehmen, das solch eine Strategie verfolgt, das Vorhandensein dieser Marktlücke bekannt sein. Außerdem müssen Kenntnisse über der in ihr enthaltenen Kundenanforderungen bestehen. Die bloße Existenz einer Nische lässt sich darauf zurückführen, dass diese Anforderungen und damit auch die Kundennachfrage noch nicht ausreichend von anderen Unternehmen gedeckt werden. Daraus lässt sich schließen, dass entweder das Wissen über das Vorhandensein dieser Marktlücke, oder aber die Kenntnisse, die für ihre Bedienung benötigt werden nicht weit verbreitet sind. Daher kann dieses Merkmal auf Wissen zurückgeführt werden, welches hinsichtlich einer Marktnische differenziert ist und nicht einer großen Anzahl von Konkurrenten oder gar einer Branche an sich zur Verfügung steht. Jedoch garantieren diese Kenntnisse alleine nicht zwangsläufig eine langfristige, führende Wettbewerbsposition in dieser Nische. Damit handelt es sich bei den der ***Wettbewerbsstrategie*** von Born Globals zugrunde liegenden Kenntnissen um fortgeschrittenes Wissen, weswegen dieses Merkmal mit „+“ bewertet wird.

¹²⁴ Vgl. Zack 2002 S.260.

Die **Produkteigenschaften** dieser Unternehmen als drittes Merkmal zeichnen sich durch eine starke Differenzierung in Verbindung mit einer hohen Innovativität aus. Solche Produktanpassungen an Kundenwünsche setzen das spezifische Wissen über deren Anforderungen heraus. Daraus lässt sich schließen, dass diese Kenntnisse ebenfalls stark differenziert sind und der Konkurrenz nicht in gleicher Form zur Verfügung stehen. Die Produktion innovativer Produkte hingegen setzt das Vorhandensein innovativen Wissens voraus, welches ebenfalls aufgrund seines Neuheitsgrades nicht von vielen Unternehmen geteilt werden kann. Diese starke Differenzierung und hohe Innovativität der **Produkteigenschaften** von Born Globals ermöglichen es diesen demnach sich erheblich von ihren Konkurrenten abzuheben. Außerdem lässt sich feststellen, dass Produkte mit solchen Eigenschaften als Innovationen zu einer führenden Wettbewerbsposition beitragen. Demnach basieren die **Produkteigenschaften** von Born Globals auf innovativem Wissen und sind daher mit „++“ zu bewerten.

Das abschließend zu untersuchende Merkmal ist das **Internationalisierungsverhalten** dieser Unternehmen. Dieses ist gekennzeichnet durch eine frühe Internationalisierung in mehrere Märkte unter Verwendung von Export und unterstützt durch Vertriebsnetzwerke. Unabhängig davon warum ein Unternehmen internationale Märkte betritt kann davon ausgegangen werden, dass deren Auswahl nicht beliebig erfolgt, sondern auf Kenntnisse über diese basiert. Ergänzt werden diese dabei durch das spezifische regionale Wissen von Netzwerkpartnern in den Zielmärkten. Da nicht alle Konkurrenten eines Unternehmens Zugriff auf dieselben geschäftlichen Netzwerkpartner haben, ergeben sich Unterschiede zwischen ihren Wissensbasen. Solche Abweichungen ermöglichen Born Globals mit diesem **Internationalisierungsverhalten** wiederum eine Differenzierung ihres Wissens gegenüber ihrer Konkurrenz. Ob diese Wissensbasis bereits zu einer herausragenden Wettbewerbsposition führt lässt sich jedoch nicht feststellen. Somit stellen die Kenntnisse hinter dem **Internationalisierungsverhalten** von Born Globals fortgeschrittenes Wissen dar, wodurch dieses Merkmal eine „+“-Bewertung erhält.

4 Auswertung des Erklärungsvermögens der betrachteten Theorien

4.1 Vergleich der theoriebasierten Erklärungen von Born Globals

Die Ergebnisse der in Kapitel 3 durchgeführten Bewertung der untersuchten Theorien hinsichtlich ihrer individuellen Fähigkeit, die einzelnen charakteristischen Merkmale von Born Globals zu erklären, lassen sich in einer Abbildung (Abbildung 1) zusammenfassen. Auf dieser Basis erfolgt im Folgenden ein spaltenweiser Vergleich dieser Theorien.

Abbildung 1: Bewertungen der Erklärungsfähigkeiten der Theorien

		Theorien		
		RBV	OLT	KBV
<i>Merkmale</i>	<i>Mentalität der Gründer bzw. des Managements</i>	++	+	+
	<i>Wettbewerbsstrategie</i>	+	+	+
	<i>Produkteigenschaften</i>	+	++	++
	<i>Internationalisierungsverhalten</i>	-	-	+

Legende:
 Der Beitrag des Merkmals zur Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals ist...
 ++: vorhanden und entscheidend.
 +: vorhanden aber nicht entscheidend.
 -: nicht vorhanden bzw. negativ.

Bezüglich der *Mentalität der Gründer bzw. des Managements* ist festzustellen, dass alle Theorien den Beitrag dieses Merkmals zu der Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals erklären können. Während dieser nach dem **RBV** als entscheidend anzusehen ist, lässt sich weder mit der **OLT** noch mit dem **KBV** eine hohe Wichtigkeit aufzeigen.

Bei dem zweiten Merkmal handelt es sich um die *Wettbewerbsstrategie* dieser Unternehmen. Diese trägt aus der Sicht aller betrachteten Theorien zwar zu der Konkurrenzfähigkeit von Born Globals bei, ist jedoch für diese nicht von herausragender Bedeutung.

Auch der Beitrag der *Produkteigenschaften* als drittes Charakteristikum lässt sich mit allen untersuchten theoretischen Perspektiven nachvollziehen. Anders als nach dem **RBV**, wonach dieser als nicht entscheidend aufzufassen ist, lässt sich sowohl auf der **OLT**, als auch auf dem **KBV** basierend eine hohe Bedeutung von ihm für die Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals feststellen.

Bei Letzterem handelt es sich um die einzige der untersuchten Theorien, welche einen positiven Einfluss des *Internationalisierungsverhaltens* dieser Unternehmen auf dessen

Konkurrenzfähigkeit erklären kann. Dieser Beitrag ist dabei jedoch nicht als wesentlich anzusehen.

Betrachtet man die Spalten als Ganzes so zeigt sich, dass nach dem **RBV** die ***Mentalität der Gründer bzw. des Managements*** die größte Bedeutung der untersuchten Merkmale für die Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals aufweist. Die ***Wettbewerbsstrategie*** und die ***Produkteigenschaften*** hingegen leisten nach dieser Theorie keinen wesentlichen und das ***Internationalisierungsverhalten*** keinen Beitrag zu dieser Fähigkeit. Auf Basis der **OLT** hingegen sind die ***Produkteigenschaften*** dieser Unternehmen am wichtigsten für ihre Konkurrenzfähigkeit. Sowohl die ***Mentalität der Gründer bzw. des Managements*** als auch die ***Wettbewerbsstrategie*** haben in diesem Zusammenhang eine geringe und das ***Internationalisierungsverhalten*** keine Relevanz. Bis auf das letzte Charakteristikum sind dabei die Merkmalsbewertungen auf Basis der **OLT** und des **KBV** identisch. Beide Theorien unterscheiden sich in der Bewertung des ***Internationalisierungsverhaltens***, wobei nach Ersterer kein und nach Letzterer ein nicht entscheidender Beitrag des Merkmals zu der Wettbewerbsfähigkeit von Born Globals festzustellen ist.

4.2 Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell von Born Globals

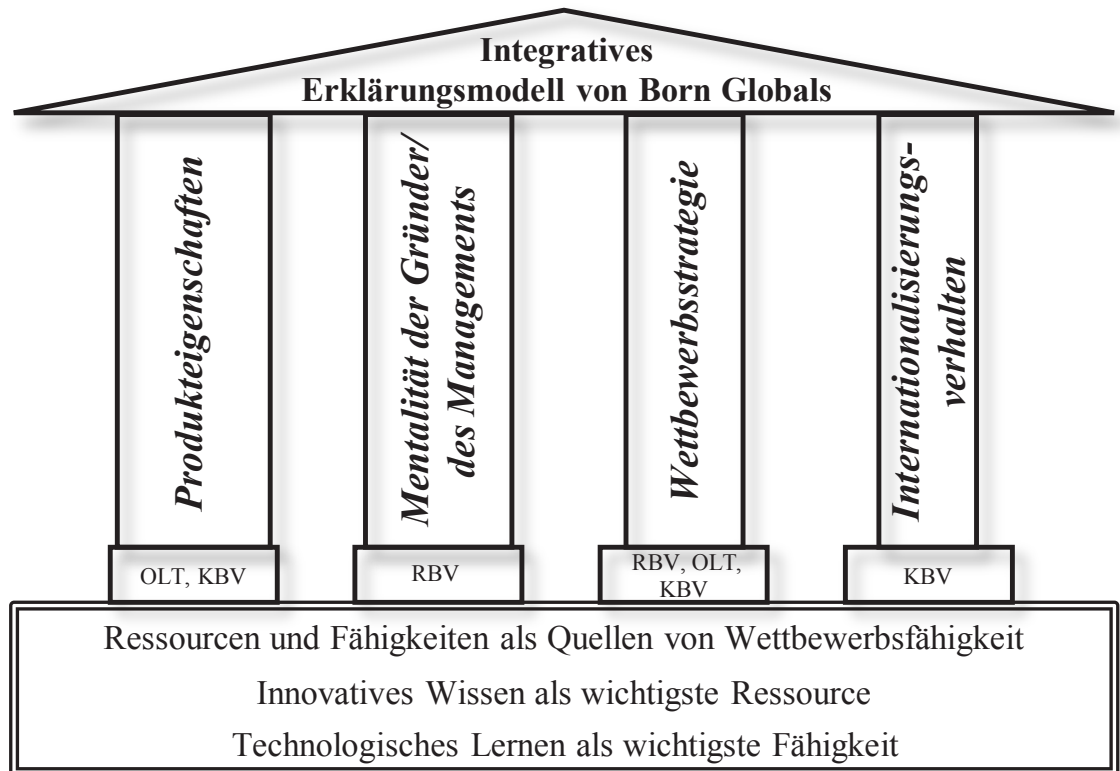
Aufbauend auf dem im vorherigen Unterkapitel 4.1 durchgeführten Theorievergleich lassen sich Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell von Born Globals ableiten und zwei Kategorien zuordnen.

Dabei umfasst Erstere Aussagen dazu, welche der charakteristischen Merkmale dieser Unternehmen, basierend auf den untersuchten Theorien, wie stark zu deren Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Daraus lässt sich folgern, welche der einzelnen Charakteristika sich durch welchen betrachteten theoretischen Ansatz am besten erklären lässt und bei welchen Merkmalen diese Ansätze versagen. Das gibt wiederum Aufschluss darüber, für welche Eigenschaften dieser Unternehmen bereits eine ausreichende Erklärung besteht und an welchen Stellen andere Perspektiven hinzugenommen werden müssen.

Die zweite Kategorie beinhaltet Schlussfolgerungen dazu, welche Determinanten und Grundannahmen der betrachteten Theorien des strategischen Managements sich für ein integratives Erklärungsmodell besonders eignen.

Diese beiden Kategorien, sowie die in ihnen enthaltenen Ergebnisse werden im Folgenden anhand eines Schaubildes (Abbildung 2) verdeutlicht.

Abbildung 2: Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell von Born Globals



Wie eingangs bereits dargelegt, muss ein Erklärungsmodell von Born Globals auf ihren charakteristischen Merkmalen basieren. Im Schaubild sind diese Charakteristika daher als Säulen dargestellt, die den integrativen Erklärungsansatz tragen. Die Breite dieser Träger sowie ihre Anordnung stellen Ergebnisse aus der ersten der beschriebenen Kategorien dar. So lässt sich aus dem Theorievergleich schließen, dass die **Produkteigenschaften** von Born Globals insgesamt den stärksten Beitrag zu deren Wettbewerbsfähigkeit leisten, gefolgt von der **Mentalität der Gründer bzw. des Managements**, der **Wettbewerbsstrategie** sowie dem **Internationalisierungsverhalten** in absteigender Reihenfolge. Im Schaubild wird dies durch die abnehmende Breite der Säulen dargestellt. Ein integrativer Erklärungsansatz sollte also diese individuelle Bedeutung der einzelnen Merkmale, besonders aber die der beiden eben zuerst genannten berücksichtigen.

Weitere Implikationen der ersten Kategorie sind in Form der Säulenfüße aufgeführt. Diese stellen die theoretische Stütze der Merkmalssäulen dar und sind mit denjenigen Theorien beschriftet, welche das jeweilige Charakteristikum am besten erklären. So zeigt der durchgeführte Vergleich, dass die **Produkteigenschaften** aus Sicht der OLT und des

KBV heraus betrachtet werden sollten. Für die Erklärung der *Mentalität der Gründer bzw. des Managements* eignet sich der **RBV** am besten, während eine Darlegung der *Wettbewerbsstrategie* auf Basis jeder der untersuchten Theorien möglich ist. Das *Internationalisierungsverhalten* von Born Globals hingegen lässt sich nur mit dem **KBV** nachvollziehen. In diesem Zusammenhang ist besonders die mangelhafte Erklärbarkeit dieses Charakteristikums durch die betrachteten Theorien herauszustellen. Integrative Ansätze sollten für seine Erklärung zusätzliche Perspektiven in Kombination mit dem **KBV** hinzuziehen. Auch die *Wettbewerbsstrategie* wird von den Theorien nur schwach erklärt und sollte stärker theoretisch untermauert werden.

Aus dieser individuellen Eignung der untersuchten theoretischen Perspektiven lassen sich aus ihren Determinanten und Grundannahmen ebenso Implikationen für solch einen Ansatz ableiten. Da diese Implikationen seine Basis bilden sollten, werden sie im Schaubild als dessen Fundament dargestellt. Grundsätzlich sollte ein solcher Ansatz die Auffassung des **RBV** aufgreifen, dass Unterschiede in der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf deren unternehmensspezifische Ressourcen und Fähigkeiten basieren. Dies lässt sich damit begründen, dass diese Annahme auch im **KBV** Verwendung findet und eine gute Erklärungsbasis für die Theorien darstellt, wie der durchgeführte Vergleich zeigt. Als wichtigste Ressource für Born Globals sollte dabei Wissen im Allgemeinen und innovatives Wissen im Speziellen aufgefasst werden. Diese besondere Bedeutung lässt sich dabei aus dem **KBV** ableiten, der die Merkmale dieser Unternehmen insgesamt am besten erklären konnte. Eine sinnvolle Ergänzung zu diesem Fokus auf Wissen stellt die von der **OLT** beeinflusste Annahme dar, dass technologisches Lernen die bedeutendste Fähigkeit von Born Globals darstellt. Auch die Eignung dieser theoretischen Perspektive für die Erklärung solcher Unternehmen lässt sich auf Basis des Vergleichs bestätigen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein Erklärungsansatz von Born Globals diese Grundannahmen mit den bereits aufgezeigten Implikationen in ein Modell integrieren sollte, um diese Unternehmen erklären zu können.

4.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem Auswertungsergebnis

Die hergeleiteten Implikationen, als Auswertungsergebnis des Theorievergleichs, basieren auf dem in dieser Arbeit verwendeten Vorgehen und der ihm zugrunde liegenden

Annahmen, welche im Folgenden kritisch untersucht werden. Die Struktur der Kritik folgt dabei, wie eingangs erwähnt, dem Aufbau der vorliegenden Arbeit.

Daher werden zunächst die in Kapitel 1 getroffenen Annahmen betrachtet. Dazu gehört die Auffassung, dass jedes Charakteristikum von Born Globals für sich alleine bereits einen wesentlichen Beitrag zu deren Wettbewerbsfähigkeit leistet. Problematisch bei dieser Sichtweise sind die Interdependenzen zwischen den einzelnen Merkmalen. So kann die *Mentalität der Gründer bzw. des Managements* beziehungsweise das darin enthaltene Wissen beispielsweise Ursache für die *Wettbewerbsstrategie* oder das *Internationalisierungsverhalten* von Born Globals sein oder diese unterstützen. Damit würde ein Merkmal auch die Beiträge anderer Merkmale zu der Konkurrenzfähigkeit solcher Unternehmen beeinflussen, was eine klare Abgrenzung erschwert. Außerdem kann ein Charakteristikum isoliert betrachtet nur gering zu dieser Fähigkeit beitragen, jedoch im Verbund mit anderen eine wesentlich größere Bedeutung für diese entfalten. Diese Überlegung lässt sich auch als Kritik auf die Annahme anwenden, dass eine Theorie ein Merkmal umso besser erklärt, je größer dieser durch ihr aufgezeigte Beitrag ist. Dessen Untersuchung ist in der vorliegenden Arbeit auf produzierende Born Globals beschränkt. Jedoch umfasst diese Unternehmensgruppe, wie in Kapitel 1 aufgezeigt wurde, auch andere Unternehmen, was die Allgemeingültigkeit der dargestellten Implikationen einschränkt.

Weitere Einschränkungen sind auf die im zweiten Kapitel hergeleitete und in dieser Arbeit verwendete Definition von Born Globals zurückzuführen. Wie bereits in diesem Kapitel dargelegt wurde, ist die klare Bezifferung der Bestandteile der charakteristischen Merkmale schwierig. Deswegen wurden beispielsweise keine genauen Angaben bezüglich der Zeitdauer bis zum Internationalisierungsbeginn getroffen, was eine Abgrenzung von Born Globals gegenüber anderer Unternehmen erschwert. Dieses Vorgehen ist jedoch deswegen legitim, weil das Umfeld von Born Globals diese Größen wesentlich beeinflusst und daher eine weit formulierte Definition diese Unternehmen als Ganzes besser beschreibt.¹²⁵ Hinsichtlich ihrer charakteristischen Merkmale ist hervorzuheben, dass die vorliegende Arbeit einen Nischenfokus und Produktdifferenzierung als charakteristisch betrachtet. Jedoch existierten nach der Literaturlauswertung von *Aspelund et al. (2007)* Born Globals, die andere Wettbewerbsstrategien verfolgten, jedoch eine Minderheit darstellten.¹²⁶ Daher sind die Annahmen bezüglich der *Wettbewerbsstrategie* vertretbar.

¹²⁵ Vgl. Gabrielsson et al. 2008 S.400.

¹²⁶ Vgl. Aspelund et al. 2007 S.1433.

Diese, sowie die anderen in den ersten beiden Kapiteln dargestellten grundlegenden Auffassungen stellen die Basis für das Vorgehen in Kapitel 3 dar, welches nachfolgend kritisch betrachtet wird. Hinsichtlich des **RBV** ist festzustellen, dass das VRIO-Gerüst grundsätzlich eine geeignete Untersuchungsbasis für die Merkmale darstellte. Problematisch ist jedoch, dass dieses auf die Betrachtung einzelner Unternehmen und nicht auf die Betrachtung einer Unternehmensgruppe ausgelegt ist. Diese Tatsache erschwerte die Beurteilung der Charakteristika, da zum Beispiel das Kriterium der Seltenheit von Ressourcen stark vom individuell betrachteten Unternehmen abhängt. Besonders gilt das in diesem Kontext auch für die Frage nach dessen Organisation. Hervorzuheben ist hier auch die Bewertung des *Internationalisierungsverhaltens* auf Basis des **RBV**, welche zwar auf einer empirisch nachgewiesenen Tendenz beruhte, jedoch nicht zwangsweise globale Allgemeingültigkeit besitzt. Auch die Beurteilung einiger Merkmale mit der **OLT** ist kritisch zu sehen, da nicht jedes Charakteristikum direkt mit technologischem Lernen in Verbindung gebracht werden konnte. Hinsichtlich des **KBV** zeigt sich besonders das Problem der Interdependenzen der betrachteten Charakteristika. So lässt sich das Wissen der Manager und Gründer nur schwer von dem Wissen, auf das die anderen Merkmale zurückgeführt wurden trennen, was deren isolierte Betrachtung erschwert. Theorieübergreifend ist zu kritisieren, dass nicht alle Bewertungen der Erklärungsfähigkeiten der einzelnen Charakteristika mit empirischen Daten unterstützt werden konnten.

Die auf der Basis dieser Fähigkeiten abgeleiteten Implikationen für ein integratives Erklärungsmodell von Born Globals sind daher vor dem Hintergrund der in diesem Unterkapitel aufgezeigten Kritik zu betrachten. Daraus ist zu schließen, dass diese Implikationen nicht zwangsläufig eine Allgemeingültigkeit für alle Unternehmen besitzen, die in der Literatur als Born Globals aufgefasst werden. Trotzdem wird deren in der vorliegenden Arbeit betrachtete Kerngruppe von produzierenden, nischenfokussierten und Produktdifferenzierung betreibenden unabhängigen KMU durch die verwendeten Theorien angemessen erklärt. Daher lässt sich feststellen, dass die hergeleiteten Implikationen für die Erklärung solcher Unternehmen nützliche Ergebnisse und Aussagen darstellen und damit einen Beitrag dazu leisten, die anfangs beschriebene Forschungslücke zu schließen.

5 Zukünftige Bedeutung der theoretischen Auseinandersetzung mit Born Globals

Wie bereits in Kapitel 1 dargelegt hat die Verbreitung von Born Globals seit ihrer ersten Beobachtung in den 1980er-Jahren durch die fortschreitende Globalisierung weltweit stark zugenommen. Es ist davon auszugehen, dass sich das Interesse an der Erklärung dieser Unternehmen mit ihrer bereits aufgezeigten steigenden Bedeutung für das Unternehmensmanagement und die Wirtschaftspolitik auch in Zukunft erhöhen wird.

Das wiederum begründet eine künftig intensivere theoretische Auseinandersetzung mit Born Globals, um solche Erklärungsansätze zu entwickeln. Die vorliegende Arbeit stellt einen ersten Schritt dar, dieses Forschungsdefizit zu beheben. Dies wurde erreicht, indem in ihr Implikationen für solch einen Ansatz aus einem Vergleich der Erklärungsfähigkeit der untersuchten Theorien aus dem strategischen Management abgeleitet wurden. Auf Basis dieser Implikationen sowie der an ihnen genommen Kritik lassen sich einige Empfehlungen für künftige theoretische Beiträge zu diesem Thema aufzeigen.

So sollten in Zukunft die Interdependenzen zwischen den einzelnen charakteristischen Merkmalen von Born Globals untersucht werden, um deren gegenseitige Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit solcher Unternehmen aufzeigen zu können. Basierend auf den dabei entstehenden Ergebnissen, könnten auch neue Bewertungen der Erklärungsfähigkeiten der einzelnen Theorien notwendig werden.

In diesem Kontext ist zu empfehlen, dass künftige Beiträge zu diesem Thema auch andere theoretische Perspektiven für die Erklärung solcher Unternehmen hinzuziehen. Besonders gilt dies hinsichtlich des *Internationalisierungsverhaltens* von Born Globals, welches durch die hier betrachteten Theorien nicht befriedigend erklärt werden konnte. *Gassmann und Keupp (2007)* beispielsweise nennen die Sozialkapitaltheorie und die Netzwerktheorie als geeignete Theorien.¹²⁷ *Cavusgil und Knight (2015)* hingegen empfehlen interdisziplinäre Perspektiven.¹²⁸

Um diese jedoch sinnvoll anwenden zu können muss zunächst eine einheitlichere Definition von Born Globals entwickelt werden. Diese sollte nicht nur die hier untersuchte Kerngruppe in Form produzierender KMU beinhalten, sondern auch andere Varianten

¹²⁷ Vgl. Gassmann, Keupp 2007 S.362.

¹²⁸ Vgl. Cavusgil, Knight 2015 S.10.

berücksichtigen. Auf diese Weise könnten auch die verschiedenen Gründungsbedingungen aufgegriffen werden, indem Born Globals, welche bereits etablierten Unternehmen entstammen, separat betrachtet werden. Denkbar wäre beispielsweise eine Einteilung von Born Global-Unternehmen in mehrere Klassen, was die heterogene Definitionsbasis zusammenführen könnte.

Außerdem sollte in Zukunft versucht werden, die in dieser Arbeit aufgezeigten Erklärungsfähigkeiten der Theorien auf spezifische, einzelne Born Globals anzuwenden, um die Ergebnisse an konkreten Beispielen zu überprüfen. In diesem Zusammenhang sollten auch empirische Daten erhoben werden um die gewonnen Ergebnisse zu untermauern.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass nach wie vor ein Bedarf nach theoretischer Auseinandersetzung mit diesen Unternehmen besteht. Die in der vorliegenden Arbeit gewonnen Erkenntnisse können als Basis für zukünftige integrative Erklärungsansätze genutzt werden, welche die in diesem Unterkapitel formulierten Empfehlungen berücksichtigen sollten.

Literaturverzeichnis

- Arend, R. J. ; Patel, P. C. ; Park, H. D. (2014):** „*Explaining post-IPO venture performance through a knowledge-based view typology*“ In: Strategic Management Journal, Jg. 35, Nr. 3, S. 376–397.
- Argote, L. (2011):** „*Organizational learning research: Past, present and future*“ In: Management Learning, Jg. 42, Nr. 4, S. 439–446.
- Argote, L. ; Ingram, P. (2000):** „*Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*“ In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Jg. 82, Nr. 1, S. 150–169.
- Argote, L. ; Miron-Spektor, E. (2011):** „*Organizational learning: From experience to knowledge*“ In: Organization Science, Jg. 22, Nr. 5, S. 1123–1137.
- Argyris, C. ; Schön, D. A. (1978):** „*Organizational learning: A theory of action perspective*“, Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
- Aspelund, A. ; Koed Madsen, T. ; Moen, Ø. (2007):** „*A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures*“ In: European Journal of Marketing, Jg. 41, Nr. 11/12, S. 1423–1448.
- Aspelund, A. ; Moen, Ø. (2001):** „*A generation perspective on small firm internationalization: From traditional exporters and flexible specialists to born globals*“, In: Reassessing the internationalization of the firm, S. 197–225, [Axinn, C. N.; Matthyssens, P. (Hg.)], Amsterdam: JAI.
- Axinn, C. N.; Matthyssens, P. (Hg.) (2001):** „*Reassessing the internationalization of the firm*“, Amsterdam: JAI.
- Barney, J. B. (1986):** „*Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*“ In: Management Science, Jg. 32, Nr. 10, S. 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991):** „*Firm resources and sustained competitive advantage*“ In: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 1, S. 99–120.
- Barney, J. B. (1995):** „*Looking inside for competitive advantage*“ In: The Academy of Management Executive, Jg. 9, Nr. 4, S. 49–61.
- Barney, J. B. ; Hesterly, W. S. (2012):** „*Strategic management and competitive advantage - concepts*“, 4. Aufl., New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Barney, J. B. ; Ketchen, D. J. ; Wright, M. (2011):** „*The future of resource-based theory: Revitalization or decline?*“ In: Journal of Management, Jg. 37, Nr. 5, S. 1299–1315.
- Bell, J. ; McNaughton, R. (2000):** „*"Born global" firms: A challenge to public policy in support of internationalization*“, In: Marketing in a global economy, S. 176–185, [Pels, J.; Stewart, D. W. (Hg.)], Buenos Aires: American Marketing Association.
- Cavusgil, S. T. ; Knight, G. A. (2009):** „*Born global firms: A new international enterprise*“, New York: Business Expert Press.

- Cavusgil, S. T. ; Knight, G. A. (2015):** „*The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*“ In: Journal of International Business Studies, Jg. 46, Nr. 1, S. 3–16.
- Chetty, S. ; Campbell-Hunt, C. (2004):** „*A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach*“ In: Journal of International Marketing, Jg. 12, Nr. 1, S. 57–81.
- Choo, C. W.; Bontis, N. (Hg.) (2002):** „*The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*“, Oxford: Oxford University Press.
- Crick, D. (2009):** „*The internationalisation of born global and international new venture SMEs*“ In: International Marketing Review, Jg. 26, Nr. 4/5, S. 453–476.
- DeCarolis, D. M. ; Deeds, D. L. (1999):** „*The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry*“ In: Strategic Management Journal, Jg. 20, Nr. 10, S. 953–968.
- Dib, L. A. ; da Rocha, A. ; da Silva, J. F. (2010):** „*The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables*“ In: Journal of International Entrepreneurship, Jg. 8, Nr. 3, S. 233–253.
- Dodgson, M. (1991):** „*Technology learning, technology strategy and competitive pressures*“ In: British Journal of Management, Jg. 2, Nr. 3, S. 133–149.
- Dodgson, M. (1993):** „*Organizational learning: A review of some literatures*“ In: Organization Studies, Jg. 14, Nr. 3, S. 375–394.
- Easterby-Smith, M.; Burgoyne, J.; Araujo, L. (Hg.) (1999):** „*Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*“, London: SAGE Publications Ltd.
- Easterby-Smith, M.; Lyles, M. A. (Hg.) (2011):** „*Handbook of organizational learning and knowledge management*“, Chichester: Wiley.
- Easterby-Smith, M. ; Lyles, M. A. (2011):** „*The evolving field of organizational learning and knowledge management*“, In: Handbook of organizational learning and knowledge management, S. 1–20, [Easterby-Smith, M.; Lyles, M. A. (Hg.)], Chichester: Wiley.
- Etemad, H. (2004):** „*Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview*“ In: Canadian Journal of Administrative Sciences, Jg. 21, Nr. 1, S. 1–21.
- Eurofound (2012):** „*Born global: The potential of job creation in new international businesses*“, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evans, M. M. ; Dalkir, K. ; Bidian, C. (2014):** „*A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model*“ In: The Electronic Journal of Knowledge Management, Jg. 12, Nr. 2, S. 85–97.
- Fernhaber, S. A.; Prashantham, S. (Hg.) (2015):** „*The Routledge companion to international entrepreneurship*“, Abington; New York: Routledge.

- Fiol, C. M. ; Lyles, M. A. (1985):** „*Organizational learning*“ In: The Academy of Management Review, Jg. 10, Nr. 4, S. 803–813.
- Freeman, S. ; Hutchings, K. ; Lazaris, M. ; Zyngier, S. (2010):** „*A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm*“ In: International Business Review, Jg. 19, Nr. 1, S. 70–84.
- Gabrielsson, M.; Kirpalani, V. H. (Hg.) (2012):** „*Handbook of research on born globals*“, Cheltenham: Edward Elgar.
- Gabrielsson, M. ; Kirpalani, V. H. (2012):** „*Overview, background and historical origin of born globals; development of theoretical and empirical research*“, In: Handbook of research on born globals, S. 3–15, [Gabrielsson, M.; Kirpalani, V. H. (Hg.)], Cheltenham: Edward Elgar.
- Gabrielsson, M. ; Kirpalani, V. H. ; Dimitratos, P. ; Solberg, C. A. ; Zucchella, A. (2008):** „*Born globals: Propositions to help advance the theory*“ In: International Business Review, Jg. 17, Nr. 4, S. 385–401.
- Ganitsky, J. (1989):** „*Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case*“ In: International Marketing Review, Jg. 6, Nr. 5, S. 50–65.
- Gassmann, O. ; Keupp, M. M. (2007):** „*The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view*“ In: Journal of World Business, Jg. 42, Nr. 3, S. 350–366.
- Grant, R. M. (1991):** „*The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*“ In: California Management Review, Jg. 33, Nr. 3, S. 114–135.
- Grant, R. M. (1996a):** „*Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*“ In: Organization Science, Jg. 7, Nr. 4, S. 375–387.
- Grant, R. M. (1996b):** „*Toward a knowledge-based theory of the firm*“ In: Strategic Management Journal, Jg. 17, Nr. S2, S. 109–122.
- Hakanson, L. (2010):** „*The firm as an epistemic community: The knowledge-based view revisited*“ In: Industrial and Corporate Change, Jg. 19, Nr. 6, S. 1801–1828.
- Hedlund, G. ; Kverneland, A. (1985):** „*Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan*“ In: International Studies of Management & Organization, Jg. 15, Nr. 2, S. 41–59.
- Johanson, J. ; Vahlne, J.-E. (2003):** „*Business relationship learning and commitment in the internationalization process*“ In: Journal of International Entrepreneurship, Jg. 1, Nr. 1, S. 83–101.
- Johanson, J. ; Vahlne, J.-E. (2009):** „*The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*“ In: Journal of International Business Studies, Jg. 40, Nr. 9, S. 1411–1431.
- Jones, M. V. ; Coviello, N. ; Tang, Y. K. (2011):** „*International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis*“ In: Journal of Business Venturing, Jg. 26, Nr. 6, S. 632–659.

- Khurram, W. ; Ismail, K. ; Khurram, S. (2014):** „*Sustained competitive advantage of born global ventures: A conceptual framework*“ In: World Applied Sciences Journal, Jg. 30, Nr. 10, S. 1250–1258.
- Knight, G. A. ; Cavusgil, S. T. (1996):** „*The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*“ In: Advances in International Marketing, Jg. 8, Nr. o.Nr., S. 11–26.
- Knight, G. A. ; Cavusgil, S. T. (2004):** „*Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*“ In: Journal of International Business Studies, Jg. 35, Nr. 2, S. 124–141.
- Kogut, B. ; Zander, U. (1992):** „*Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*“ In: Organization Science, Jg. 3, Nr. 3, S. 383–397.
- Kozlenkova, I. V. ; Samaha, S. A. ; Palmatier, R. W. (2014):** „*Resource-based theory in marketing*“ In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 42, Nr. 1, S. 1–21.
- Kraaijenbrink, J. ; Spender, J.-C. ; Groen, A. J. (2010):** „*The resource-based view: A review and assessment of its critiques*“ In: Journal of Management, Jg. 36, Nr. 1, S. 349–372.
- Kuivalainen, O. ; Sundqvist, S. ; Servais, P. (2007):** „*Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance*“ In: Journal of World Business, Jg. 42, Nr. 3, S. 253–267.
- Laanti, R. ; Gabrielsson, M. ; Gabrielsson, P. (2007):** „*The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry*“ In: Industrial Marketing Management, Jg. 36, Nr. 8, S. 1104–1117.
- Lehmann, R. ; Schlange, L. E. (2004):** „*Born Global – Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmensgründung*“ In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Jg. 52, Nr. 3, S. 206–224.
- Li, Y. ; Chen, H. ; Liu, Y. ; Peng, M. W. (2014):** „*Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective*“ In: Asia Pacific Journal of Management, Jg. 31, Nr. 1, S. 271–291.
- Makadok, R. (2001):** „*Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*“ In: Strategic Management Journal, Jg. 22, Nr. 5, S. 387–401.
- McDougall, P. P. (1989):** „*International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure*“ In: Journal of Business Venturing, Jg. 4, Nr. 6, S. 387–400.
- McDougall, P. P. ; Oviatt, B. M. ; Shrader, R. C. (2003):** „*A comparison of international and domestic new ventures*“ In: Journal of International Entrepreneurship, Jg. 1, Nr. 1, S. 59–82.
- McKinsey & Company (1993):** „*Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*“, o.O.: Australian Manufacturing Council.
- Moen, Ø. (2002):** „*The Born Globals: A new generation of small European exporters*“ In: International Marketing Review, Jg. 19, Nr. 2, S. 156–175.

- Moen, Ø. ; Servais, P. (2002):** „*Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises*“ In: Journal of International Marketing, Jg. 10, Nr. 3, S. 49–72.
- Nickerson, J. A. ; Zenger, T. R. (2004):** „*A knowledge-based theory of the firm — the problem-solving perspective*“ In: Organization Science, Jg. 15, Nr. 6, S. 617–632.
- Okoroafo, S. C. ; Gammoh, B. S. ; Koh, A. C. ; Williams, M. (2015):** „*Global supply chain management strategies of born-global firms in the fashion industry: A conceptual model*“ In: International Business Research, Jg. 8, Nr. 1, S. 97–105.
- Oviatt, B. M. ; McDougall, P. P. (1994):** „*Toward a theory of international new ventures*“ In: Journal of International Business Studies, Jg. 25, Nr. 1, S. 45–64.
- Oviatt, B. M. ; McDougall, P. P. (1995):** „*Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*“ In: The Academy of Management Executive, Jg. 9, Nr. 2, S. 30–44.
- Pels, J.; Stewart, D. W. (Hg.) (2000):** „*Marketing in a global economy*“, Buenos Aires: American Marketing Association.
- Penrose, E. E. (2009):** „*The theory of the growth of the firm*“, 4. Aufl., Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980):** „*Competitive strategy*“, New York: Free Press.
- Prange, C. (1999):** „*Organizational learning – desperately seeking theory?*“, In: Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice, S. 23–43, [Easterby-Smith, M.; Burgoyne, J.; Araujo, L. (Hg.)], London: SAGE Publications Ltd.
- Rennie, M. W. (1993):** „*Born global*“ In: The McKinsey Quarterly, o.Jg., Nr. 4.
- Rialp, A. ; Galván- Sánchez, I. ; García, M. (2012):** „*An inquiry into born global firms' learning process: A case study of information technology- based SMEs*“, In: Handbook of research on born globals, S. 71–95, [Gabrielsson, M.; Kirpalani, V. H. (Hg.)], Cheltenham: Edward Elgar.
- Rialp, A. ; Rialp, J. (2007):** „*Faster and more successful exporters: An exploratory study of born global firms from the resource-based view*“ In: Journal of Euromarketing, Jg. 16, Nr. 1-2, S. 71–86.
- Rialp, A. ; Rialp, J. ; Knight, G. A. (2005):** „*The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?*“ In: International Business Review, Jg. 14, Nr. 2, S. 147–166.
- Rialp, A. ; Rialp, J. ; Knight, G. A. (2015):** „*International entrepreneurship: A review and future directions*“, In: The Routledge companion to international entrepreneurship, S. 7–28, [Fernhaber, S. A.; Prashantham, S. (Hg.)], Abington, New York: Routledge.
- Sapienza, H. J. ; Clercq, D. de ; Sandberg, W. R. (2005):** „*Antecedents of international and domestic learning effort*“ In: Journal of Business Venturing, Jg. 20, Nr. 4, S. 437–457.
- Schlagwein, D. ; Bjørn-Andersen, N. (2014):** „*Organizational learning with crowdsourcing: The revelatory case of LEGO*“ In: Journal of the Association for Information Systems, Jg. 15, Nr. 11, S. 754–778.

- Schwens, C. ; Kabst, R. (2009):** „*How early opposed to late internationalizers learn: Experience of others and paradigms of interpretation*“ In: International Business Review, Jg. 18, Nr. 5, S. 509–522.
- Sepulveda, F. ; Gabrielsson, M. (2013):** „*Network development and firm growth: A resource-based study of b2b born globals*“ In: Industrial Marketing Management, Jg. 42, Nr. 5, S. 792–804.
- Teece, D. J. ; Pisano, G. P. ; Shuen, A. (1990):** „*Firm capabilities: Resources and the concept of strategy*“, Berkeley: University of California.
- Teece, D. J. ; Pisano, G. P. ; Shuen, A. (1997):** „*Dynamic capabilities and strategic management*“ In: Strategic Management Journal, Jg. 18, Nr. 7, S. 509–533.
- Wernerfelt, B. (1984):** „*A resource-based view of the firm*“ In: Strategic Management Journal, Jg. 5, Nr. 2, S. 171–180.
- Yeoh, P. (2004):** „*International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context*“ In: International Marketing Review, Jg. 21, Nr. 4/5, S. 511–535.
- Zack, M. H. (2002):** „*Developing a knowledge strategy*“, In: The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, S. 255–276, [Choo, C. W.; Bontis, N. (Hg.)], Oxford: Oxford University Press.
- Zahra, S. A. (2005):** „*A theory of international new ventures: a decade of research*“ In: Journal of International Business Studies, Jg. 36, Nr. 1, S. 20–28.
- Zahra, S. A. ; Ireland, R. D. ; Hitt, M. A. (2000):** „*International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*“ In: Academy of Management journal, Jg. 43, Nr. 5, S. 925–950.
- Zahra, S. A. ; Matherne, B. P. ; Carleton, J. M. (2003):** „*Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures*“ In: Journal of International Entrepreneurship, Jg. 1, Nr. 2, S. 163–186.
- Zhang, M. ; Tansuhaj, P. S. (2007):** „*Organizational culture, information technology capability, and performance: The case of born global firms*“ In: Multinational Business Review, Jg. 15, Nr. 3, S. 43–78.
- Zheng, S. ; Zhang, W. ; Du, J. (2011):** „*Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments*“ In: Journal of Knowledge Management, Jg. 15, Nr. 6, S. 1035–1051.
- Zhou, L. ; Wu, W.-p. ; Luo, X. (2007):** „*Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks*“ In: Journal of International Business Studies, Jg. 38, Nr. 4, S. 673–690.



Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
und Medien der Technischen Universität Ilmenau**

www.tu-ilmenau.de/is-www

Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Anja Geigenmüller

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-45-5

URN [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2015200127](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2015200127)

www.tu-ilmenau.de